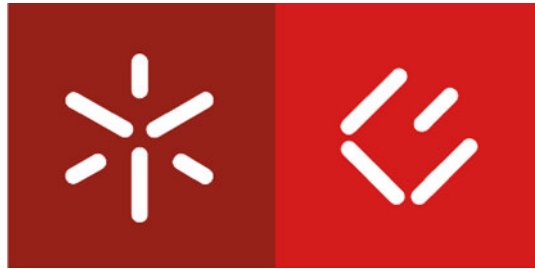




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Liliana Maria Miranda da Costa

Estratégias de Recrutamento e Seleção:
o caso do setor de vendas
Um estudo exploratório



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Mestrado em Estudos de Gestão

Dissertação de Mestrado

**Estratégias de Recrutamento e Seleção: o
caso do setor de vendas**

Um estudo exploratório

Orientanda: Liliana Maria Miranda da Costa

Orientador: **Prof^o Doutor João Leite Ribeiro**

Outubro 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Liliana Maria Miranda da Costa

Endereço eletrónico:

Telefone:

Número Cartão de Cidadão:

Título dissertação: Estratégias de Recrutamento e Seleção: o caso do setor de vendas

Orientador:

José João Correia Leite Ribeiro

Ano de conclusão: 2016

Mestrado em Estudos de Gestão

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

Universidade do Minho, 21/10/2016

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Esta secção é dedicada àqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que esta dissertação fosse realizada e o meu mestrado concluído, às várias pessoas, eu gostaria de exprimir o meu sincero e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Leite Ribeiro, por poder contar sempre com o seu apoio, força, motivação e com a sua palavra amiga de incentivo que em determinados momentos foi decisiva. A confiança, paciência e o nunca ter desistido de mim. Agradeço todas as opiniões e sugestões, a exigência e a orientação científica, que contribuíram com que este trabalho chegasse a bom termo.

Às várias empresas que deram o seu contributo nas entrevistas, pela disponibilidade, receptividade e atenção.

À minha amiga Filipa pela ajuda nas entrevistas, por todo o apoio, amizade e confiança.

À minha melhor amiga, irmã do coração, pelo companheirismo, incentivo, carinho, não só ao longo da minha dissertação, mas também de toda a minha licenciatura e pós-graduação.

Ao meu namorado, pelo apoio e alento, por ouvir todos os meus desânimos e sucessos, pela paciência demonstrada.

À minha avó que perdi neste último ano, por todos os ensinamentos de vida. Espero que esta etapa que termino possa de alguma forma retribuir o carinho, apoio e dedicação que um dia já me deu!

Por último, eu queria deixar um agradecimento especial, aos meus pais por nunca terem deixado de acreditar em mim e fazerem de tudo para que esta etapa da minha vida fosse alcançada.

RESUMO

“ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DO SETOR DE VENDAS”

As pessoas são um bem essencial para as empresas, é através delas que existem. No entanto é necessário escolher as pessoas que a empresa precisa e são fundamentais para o bom funcionamento. Surge assim a importância da Gestão de Recursos Humanos e das suas práticas. O recrutamento e seleção dos recursos humanos torna-se uma técnica imprescindível na contratação.

O campo de estudo de recrutamento e seleção de pessoas tem tido, no caso específico do setor de vendas, alguns progressos nos últimos anos embora sejam ainda incipientes.

O objetivo deste estudo é analisar os métodos de recrutamento e seleção no caso do setor de vendas em empresas de diferentes dimensões. O estudo teve por base a literatura sobre o recrutamento e seleção de empresas; os métodos de recrutamento e seleção utilizados pelas empresas para atingirem a otimização no mercado; as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas para contratar os melhores comerciais; as diferenças das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas nas empresas.

Será apresentado um estudo exploratório, identificando e caracterizando as técnicas de recrutamento e seleção nas diferentes empresas que permitirá evidenciar as principais diferenças entre as empresas de diferentes dimensões. A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista. Procedeu-se à análise do conteúdo e à comparação entre as repostas dos inquiridos sendo focados os pontos de convergência e divergência, sustentando a análise dos dados através da revisão bibliográfica.

As conclusões deste estudo exploratório possibilitaram clarificar a relação entre as técnicas de recrutamento e seleção existentes, com as estratégias utilizadas pelos entrevistados, tendo como intuito detetar as principais diferenças das técnicas nas diversas empresas.

ABSTRACT

“RECRUITING AND SELECTION STRATEGIES: THE CASE OF THE RETAIL SECTOR”

People are essential for companies, without them they would not exist. However, there is a need to select people who are crucial and central to the good company performance. This raises the importance of the human resources and its practices. Thus, human resources recruitment and selection become an indispensable technique in hiring.

In the specific case of retailing, the field of study in the recruitment and selection of individuals has made significant progresses in recent years even though they are still incipient.

This study aims to analyse the retailing companies recruiting and selection methodologies within companies with different sizes. The study was based on the literature on the recruitment and selection of companies; the recruitment and selection methodologies in order to achieve optimization in the marketplace; the techniques of recruitment and selection used to hire the best commercials; the dissimilarities in the techniques used in recruitment and selection companies.

An exploratory study, which identifies and characterizes the techniques of recruitment and selection within different companies, will be presented In order to display the major dissemblance among companies with distinct sizes. The interview has been the technique used for data collection. The content and the comparison among the answers of the interviewees have been analyzed, focusing on points of convergence and divergence. Data analysis has been supported by the literature review.

The findings of this exploratory research have enabled the clarification of the relationship between the existing recruitment and selection techniques with the strategies used by interviewees in order to detect the main techniques' differences within several companies

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xi
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	2
1.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS	4
1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	4
CAPITULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
2.1.1. RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	7
2.1.2. PRINCIPAIS MODALIDADES DE RECRUTAMENTO	10
2.1.3. SELEÇÃO	12
2.1.4. CUSTOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	18
2.1.5. MÉTODOS DE SELEÇÃO	20
2.1.6. O SUCESSO DA EMPRESA E O BOM COMERCIAL	22
2.1.7. RECRUTAMENTO EM MULTINACIONAIS	26
2.1.8. RECRUTAMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES	29
CAPITULO 3 – METODOLOGIA	34
3.1. POSICIONAMENTO METODOLÓGICO	34
3.2. METODO DE RECOLHA DE DADOS	34
3.3. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	35
3.4. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	35
3.5. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS	38
CAPITULO 4 – ANÁLISE DE DADOS	40
CAPITULO 5 – CONCLUSÃO	76
5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	90
ANEXO 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Os métodos de seleção mais utilizados nos países investigados.....	21
Tabela 2 - Descrição da amostra	36
Tabela 3 - Designação nas entrevistas dos sujeitos	37

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

Os indivíduos e as empresas estão inseridos num processo de atração recíproca. Tal como os indivíduos atraem e selecionam as empresas e formam opiniões acerca delas, as empresas também procuram informações acerca dos trabalhadores que pretendem contratar. Do ponto de vista da empresa, o processo de atrair e escolher futuros trabalhadores não é simples como referido amplamente na literatura (Chidi, 2013; Blyth, 2006; Chiavenato, 1994).

Este é um tema atual, pois nos dias de hoje cada vez se exige mais qualidade e maior valor agregado aos produtos e serviços das empresas (Lyons, 2004). Por um lado, o cliente tem hoje em dia um grande poder decisório e de manipulação sobre as empresas podendo fazer uma empresa ter sucesso e ser influente no mercado ou então não ter nem êxito nem futuro. Por outro lado, existe a elevada concorrência, o que faz com que os empresários façam vários investimentos em qualidade, tecnologia, inovação, crédito e recursos humanos. Por consequência destes fatores referidos anteriormente, quem recruta tem um maior cuidado para que os trabalhadores contratados sejam adequados à organização (Lyons, 2004).

Porém, o processo de recrutar e selecionar os trabalhadores que se ajustem à empresa é muitas vezes complexo e oneroso, portanto torna-se relevante para as empresas que este seja um processo bem efetuado (Blyth, 2006; Lyons, 2004). Normalmente são focadas habilidades nos indivíduos mais técnicas e não tanto as sociais e comportamentais. Contudo, estas últimas são essenciais na eficácia e eficiência do trabalhador em contexto de desempenho profissional. Enquanto as primeiras podem ser treinadas e rapidamente aprendidas, as sociais podem demorar um longo tempo ou mesmo não serem assimiladas (Lyons, 2004; Ahmad & Schroeder, 2002).

Todavia, um trabalhador é mais motivado e satisfeito quando os seus comportamentos e atitudes são adequados aos valores, visão, cultura e objetivos da empresa. A fim de otimizar a qualidade dos trabalhadores deve estar também presente nestes, o espírito de equipa e a vontade de melhorar os processos e resolver os problemas (Lyons, 2004). De acordo com Obisi (1996), quando a personalidade do candidato, particularmente na sua componente de valores pessoais não corresponde à imagem da organização e aos valores que esta possui, aquele pode ter problemas de adaptação organizacional (Chidi, 2013).

Atualmente, segundo Barney (2001), os recursos humanos têm sido considerados um fator de relevância para as empresas ganharem vantagem competitiva e realizar objetivos ou metas organizacionais. Esta teoria defendida por Armstrong (2009), sustenta que a capacidade estratégica de uma empresa depende da sua capacidade de recursos baseados em pessoas. A empresa pode obter vantagem competitiva ao atrair, desenvolver e conseguir reter os melhores recursos humanos (Chidi, 2013). Porém, para as empresas obterem sucesso necessitam de estabelecer sistemas de recrutamento eficazes que definam adequadamente o perfil dos trabalhadores que pretendem e são suscetíveis de alcançar sucesso (Lyons, 2004).

Recrutar e selecionar recursos humanos é um processo importante, mas por vezes nada fácil, complexo e exigente. O profissional da área dos recursos humanos tem como objetivo principal recrutar e selecionar alguém que possa fazer o trabalho que é exigido (Sivabalan, et al. 2014). Tem de ter no entanto conhecimento dos pré-requisitos; dos principais desafios do cargo a ocupar; dos valores, comportamentos e atitudes do indivíduo para a vaga; visão, missão e objetivos da vaga e não só, da empresa também. Se refletirmos e prestarmos atenção às pessoas que conhecemos, quantas delas foram colocadas num emprego e desistiram após algum tempo, ou então falharam no seu trabalho, ou porque não tinham o grau educacional necessário e/ou a experiência pretendida ou expectável, ou na maioria das vezes porque simplesmente não se ajustavam com a cultura e valores da empresa (Lyons, 2004).

Portanto, recrutar e selecionar adequadamente é uma contribuição importante que o profissional de recursos humanos pode dar para a sua empresa, pois se não houver uma eficiente contratação pode trazer consequência a vários níveis. Não seguir o processo adequado pode resultar na contratação de uma pessoa que não cumpra as exigências do cargo, resultando assim na perda de tempo com a pessoa que ocupa o cargo errado ou mesmo reduzindo a produtividade da empresa (Vickers, et al. 2014; Lyons, 2004).

Vários estudos demonstram que o recrutamento e seleção eficaz podem levar a uma melhoria da produtividade, aumento da satisfação no trabalho, aumento do envolvimento dos funcionários e diminuição do *turnover*. Autores como Catano, Wiesner, Hackett e Methot (2010) defendem que as práticas de recrutamento e seleção eficazes definitivamente podem resultar num aumento da produtividade da empresa (Vickers, et al. 2014).

Após a análise e reflexão sobre vários conceitos e práticas nesta área da gestão, designada por gestão de recursos humanos (GRH) a opção de estudo foi no sentido

de compreender os atos de recrutar e selecionar profissionais no âmbito do setor comercial. Este é um setor importante pois atua diretamente com o cliente, e como já foi referido anteriormente este pode levar ao fracasso ou sucesso de uma organização. O perfil de um colaborador desta área deve ser particular, deve ser capaz de transmitir confiança e credibilidade para o cliente/consumidor, ter uma grande capacidade de comunicação, capacidade de assumir riscos, desenvolver ideias, aptidão para relacionamentos e essencialmente habilidade de negociação (Lyons, 2004).

1.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS

No presente trabalho após exposta a relevância do tema, pretende-se estudar de que forma o recrutamento e seleção dos profissionais de vendas deve ser realizado para as empresas conseguirem a maior eficiência e eficácia; refletir sobre o tipo de recrutamento utilizado em empresas de diferentes dimensões: multinacional, nacional e familiar, identificando os métodos considerados mais adequados por cada tipo de empresa para profissionais de vendas e conhecer até que ponto recrutar e selecionar para as áreas comerciais é, por um lado, efetuado a partir de descrição e análise das funções de comerciais de vendas e por outro lado, estes dois processos não conduzem à obtenção de perfis funcionais de colaboradores da área comercial (vendedores capazes de atrair e fidelizar clientes).

Procura-se assim dar resposta sobre a existência de padrões e estratégias específicas no recrutamento e seleção de colaboradores na área comercial (vendas) a nível de empresas multinacionais, nacionais e familiares.

1.2. ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

A presente dissertação será constituída por 5 capítulos.

No primeiro capítulo – Introdução – tem como objetivo demonstrar de uma forma sucinta e esclarecedora, a pertinência do estudo e as questões de investigação.

No segundo capítulo – Enquadramento teórico - está retratada a revisão bibliográfica importante para a questão de investigação. Neste capítulo será retratado e esclarecido o conceito de recrutamento e seleção dos recursos humanos. Numa outra secção

serão apresentados os vários métodos de recrutamento e seleção que são utilizados e quais os mais utilizados. Os custos do recrutamento e seleção de recursos humanos; modo como as empresas operam no sentido de a este nível potenciarem os seus níveis de sucesso, traduzido na capacidade de em tempo oportuno dotarem as suas estruturas de pessoas, o mais adequado possíveis à cultura empresarial e às funções e responsabilidades profissionais a preencherem, as diferenças entre o recrutamento em empresas multinacionais e empresas familiares serão outras questões analisadas.

No terceiro capítulo – Metodologia – é incluído neste capítulo o posicionamento metodológico assumido e respetiva justificação e os instrumentos de recolha de dados e o método de análise e que têm como objetivo procurar responder às questões de partida.

No quarto capítulo – Análise de Dados – Análise e discussão dos resultados das entrevistas aos comerciais, responsáveis pelos comerciais e gerentes das empresas.

Por fim no quinto capítulo – Conclusões, Limitações e Pistas para Estudos Futuros. Apresentam-se as principais conclusões decorrentes da análise das entrevistas efetuadas, limitações em relação à realização deste estudo e as pistas para estudos futuros. Este capítulo tem como objetivo fornecer um resumo deste estudo exploratório, destacando algumas aspetos específicos e limitações registadas e apontar possíveis futuras investigações.

O capítulo do enquadramento teórico dará uma visão do geral para o particular da temática recrutamento e seleção: no caso do setor de vendas.

CAPITULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A existência da Gestão de Recursos Humanos (GRH), só faz sentido se existirem pessoas. É importante referir que uma empresa só existe por causa, e através de pessoas (Correia, 2014). Há quem afirme mesmo que estas são um bem essencial e vital para as empresas (Barber & Barber, 2005; Murray, 1998). Porém é necessário escolher pessoas que a empresa precisa, e estas saberem que são fundamentais para o funcionamento da empresa. É então que surge a importância da GRH e de algumas das suas práticas nomeadamente o Recrutamento e Seleção, (R&S). Uma empresa pode não ter um departamento de GRH (aliás situação frequente a nível de Portugal em função do seu tecido empresarial constituído na sua maioria por micro, pequenas e médias empresas – 99,8%, dos quais 80% tem menos de 10 trabalhadores), pode não saber da potencialidade da GRH, pode não ter objetivos e estratégias bem definidas, porém, com a exceção das empresas com apenas um trabalhador (proprietário da empresa), elas precisam de contratar pessoas. Contudo essa forma de contratação pode não ter sido o processo mais correto e adequado, mas o R&S desenrolou-se (Correia, 2014).

Recrutamento e Seleção constituem noções que já não são da época atual, vêm desde o início do século XX até à atualidade e são bastante respeitadas na área da psicologia organizacional, da gestão e da gestão de recursos humanos (Salgado, et al. 2010).

As empresas têm como um dos principais objetivos obter vantagens competitivas. Para isso é necessário criar diferenças no desempenho organizacional, onde a estratégia em geral de toda a organização, tal como a GRH, deve estar relacionada com os objetivos gerais da empresa (Shammot, 2014). Segundo Hatch e Dyer (2004), as empresas conseguem obter diferenças no seu desempenho através dos seus recursos, e porque o capital humano é um dos recursos organizacionais, o recrutamento e seleção é importante para a obtenção de vantagem competitiva e sucesso das empresas (Shammot, 2014).

No caso concreto do processo de Seleção de Pessoas esta é idealmente efetuada quando os profissionais dos recursos humanos identificam colaboradores que se ajustam à empresa pela qual são contratados. Na maioria das vezes as empresas dão

prioridade a competências técnicas, podendo ser ao longo do tempo assimiladas e ensinadas, contudo em relação às competências e habilidades sociais, nem todos os indivíduos conseguem obter ao longo do tempo, pois tratam-se muitas vezes de características da personalidade (Ahmad & Schroeder, 2002). Portanto, quem emprega deve estar atento às características dos indivíduos que se candidatam ao emprego, aquando do processo de recrutamento e seleção (Johnson, et al. 2008). O sucesso de uma empresa e a motivação do trabalhador contratado é mais fácil quando os seus valores e comportamentos coincidem (Ueda & Ohzono, 2013; Sangeetha, 2010).

Para um aumento do sucesso da empresa, os funcionários devem resolver problemas; possuir ideias inovadoras; serem capazes de melhorar os processos; e terem capacidade de trabalhar em equipa. Estas qualidades necessitam de ser melhoradas com formação. Contudo para os funcionários possuírem essas qualidades é necessário que os responsáveis por recrutar e selecionar façam corretamente o seu papel (Ahmad & Schroeder, 2002).

Albirawi (2009) revela que as empresas para obterem sucesso empresarial é necessário que os funcionários possuam qualidades indicadas para a função.

2.1.1. RECRUTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chidi (2013) e Carey (2007), o recrutamento encontra-se diretamente relacionado com a atração de um grupo de indivíduos. Quando a empresa necessita de trabalhadores, pretende atrair e reter pessoas talentosas, vai entrar assim num processo de atração de pessoas que reúnam determinadas competências específicas.

Existem várias formas de atrair os indivíduos. Segundo Vala e Caetano (2002), os autores Behling, Labovitz e Gainer (1968) fazem referência aos sujeitos escolherem os empregos de acordo com: (a) a comparação entre a oferta e aquilo que vão obter em troca (por exemplo salários); (b) critérios, como a necessidade de realização e desenvolvimento da autoestima; (c) facilidades físicas e experiência obtida noutras empresas anteriores.

No contexto da GRH, recrutamento é a procura de candidatos adequados para ocupar uma determinada vaga numa empresa. Este processo tem essencialmente como objetivo atrair um conjunto de candidatos qualificados, utilizando métodos de recrutamento (Sivabalan, et al. 2014; Tong, 2009).

De acordo com Chiavenato (2004) e Taylor (2000), o recrutamento é efetuado tendo em conta as necessidades presentes e futuras das empresas. Consiste na procura de fontes capazes de fornecer à empresa trabalhadores que consigam atingir os seus objetivos. O recrutamento requer um cauteloso planeamento, que constitui uma sequência de três fases, nomeadamente: o que a empresa precisa em termos de trabalhadores, ou seja verificar as necessidades da empresa em relação ao que necessita relativamente a recursos humanos a médio e longo prazo; o que o mercado de recursos humanos pode oferecer, estando diretamente relacionado com a segmentação do mercado, pois este encontra-se dividido em classes de candidatos com determinadas características, e por fim a fase dos métodos de recrutamento que devem ser utilizadas (Chiavenato, 2004; Taylor, 2000). Porém sendo as empresas sistemas abertos, interagem com o mercado de recursos humanos e sofrem influência do mercado de trabalho. No entanto nem sempre se pode envolver o mercado de recursos humanos na sua totalidade, o recrutamento deve basear-se em determinadas fontes, tais como a própria organização, outras empresas, escolas e universidades, que lhes são úteis para encontrarem o candidato adequado (Chiavenato, 2004).

Segundo Breaugh e Starke (2000), o processo de recrutamento constitui uma estratégia da empresa, que inclui práticas e atividades realizadas por ela que têm como objetivo principal definir as habilidades, qualificações e competências necessárias às empresas (Shammot, 2014). Shammot (2014) afirma que a característica mais importante neste processo é definir a pessoa adequada para a vaga.

Contudo não deve apenas o candidato ter características que atraiam e incentivem a empresa a contratá-lo, é também importante segundo Sullivan (2004), o *Employer Branding*. Este processo é caracterizado por ser considerado uma estratégia de longo prazo de forma a conseguir a formação de uma imagem mental positiva acerca da empresa para potenciais empregados e outras partes interessadas. Isso leva assim a atrair candidatos também com potencial a interessar-se por aquela empresa, porque eles vão obter determinados benefícios tais como salários atrativos e o respeito e estatuto social (Shammot, 2014).

O processo de recrutamento tem como intuito atrair candidatos que estão presentes no mercado de recursos humanos através de diversas fontes e formas de recrutamento. Em Portugal o que acontece é que o pedido é efetuado à direção ou departamento de RH e o recrutamento é efetuado por este e é também este órgão que

procede à seleção. No caso da seleção deve ocorrer o envolvimento dos órgãos que solicitaram o preenchimento de uma vaga.

Relativamente aos métodos de Recrutamento, uma pesquisa da *Chartered Institute of Personnel and Development* (2010), concluiu que o mais eficaz para atrair candidatos é a utilização dos *sites* das próprias empresas (Al-Horr & Salih, 2011).

De acordo com Zottoli e Wanous (2000) e Wiley (1992), a eficácia das diferentes fontes de recrutamento é um tema de pesquisa há mais de 50 anos, sendo que os métodos mais eficazes e menos infalíveis segundo os autores são a recontração de empregados que já trabalharam na empresa e os *sites* de emprego *on-line*.

Segundo Hooi (2008), na maioria das empresas, com necessidades de recursos humanos com formação superior, a sua principal fonte de recrutamento é a contratação de recém-formados através de contactos e anúncios em faculdades e universidades. Essas empresas mantêm ao longo dos anos relações com as escolas, faculdades e universidades para conseguirem contratar os melhores alunos ao longo dos anos. O aluno inteligente, trabalhador, de uma boa escola/faculdade/universidade e que tem experiência em atividades desportivas, para este tipo de empresas, é o mais pretendido.

Contudo Shammot (2014) e Hooi (2008), quando se trata das empresas que pretendem trabalhadores com alguma experiência, conhecimento, ambição, resistência e que se encontram a meio da sua carreira profissional, utilizam métodos de abordagem mais tradicionais, os métodos de abordagem direta tais como, anúncios, publicidade na rede local de rádio, folhetos em jornais e conexões pessoais. Este tipo de trabalhadores são muitas vezes contratados para preencher as vagas deixadas em aberto por aposentados.

De acordo com Louw (2013), Cardoso (2001) e Rocha (1982), os anúncios nos jornais é um dos métodos mais utilizados, tal como o *e-recruitment* (Holm, 2014). Estes autores afirmam mesmo que existe uma grande disputa entre o espaço nos jornais mais relevantes em termos de emprego. A publicação deve respeitar determinadas normas, a informação não deve ser vaga, mas também não deve ser complexa. Porém devemos ter em conta determinados aspetos, nomeadamente, realçar aspetos positivos da empresa e da própria função, de modo a incutir o desejo dos possíveis candidatos a responderem; referência à posição da empresa no mercado para atrair candidatos comerciais; referir alguns elementos para afastar candidatos desadequados, tal como técnicas bem específicas de controlo de qualidade; fluência numa determinada língua; grau académico numa determinada área específica o

suporte das publicações (jornais diários, revistas técnicas etc.); o período das publicações; a colocação do nome da empresa ou não (Vala & Caetano, 2002; Cardoso, 2001).

No entanto, com a evolução das novas tecnologias em 1990, o *e-recruitment* tornou-se uma atividade em ascensão, sendo cada vez mais importante tanto para os departamentos de recursos humanos das empresas, tanto para os candidatos que procuram uma vaga no mercado de trabalho. Este conceito traduz-se no recrutamento e seleção de candidatos a vagas de emprego a partir da Internet. São várias as razões que fazem com que as empresas comecem a utilizar o *e-recruitment* em vez dos métodos de recrutamento convencionais. Nomeadamente a minimização dos custos operacionais, conforme o relatório de Cappelli (2001), as estimativas sugerem que contratar através do *e-recruitment* custa muito menos do que contratar a mesma pessoa através de anúncios de emprego ou outros meios convencionais; existe uma maior eficácia no recrutamento, pois este tipo de recrutamento gera um maior número de candidaturas logo há maior possibilidade da contratação do que melhor se pode vir a adequar à função; uma outra razão é a oferta de um melhor serviço aos candidatos através de uma maior eficácia na contratação e menores custos (Holm, 2014).

As candidaturas espontâneas são também uma importante fonte de recrutamento, quer de candidatos ao primeiro emprego quer de desempregados ou então de profissionais descontentes com o seu cargo e procuram assim uma valorização profissional. Trata-se de uma carta expondo os objetivos precisos: motivações profissionais, oferta de serviços e pedindo uma entrevista para ser avaliado o interesse de ambas as partes, a que frequente é adicionado um *Curriculum Vitae* (Cardoso, 2001).

2.1.2. PRINCIPAIS MODALIDADES DE RECRUTAMENTO

O recrutamento de trabalhadores pode ser efetuado através de um recrutamento interno quando é feito por pessoal da própria empresa, de um recrutamento externo quando é feito por um profissional prestador de serviços, ou então através dos dois em simultâneo. Estando o tipo de recrutamento dependente de diversos aspetos nomeadamente, da profissão, exigências do trabalho, conhecimentos, habilidades, idade, sexo, entre outros (Holm, 2014).

Curiosamente Vala e Caetano (2002) destacaram uma pesquisa em que as empresas investem no desenvolvimento dos seus recursos humanos em vez de se dedicarem a recrutar novos. Neste parágrafo estamos a passar para o desenvolvimento e gestão de carreira e recrutamento interno através da gestão previsional de recursos humanos e da formação como forma de dotar as pessoas das competências, capacidades e conhecimentos necessários.

O recrutamento interno, é quando os trabalhadores que já exercem uma função dentro da organização e por vontade própria ou da empresa desejam ocupar um cargo para o qual têm as competências exigidas e assim podem ser melhor aproveitadas noutras posições e progredirem na carreira (Vala & Caetano, 2002).

Segundo Haroon (2010) e Torrington, et al. (2009) as ofertas de trabalho deste tipo requerem a emissão de um anúncio interno acerca das vagas para todos os trabalhadores da empresa, que oferece uma oportunidade para todos os trabalhadores que tenham competências e capacidade para exercerem a vaga (Shammot, 2014).

Esta forma de recrutar, tem vantagens tais como, a não existência de perda de tempo na integração do candidato ao modo como a empresa trabalha e aos valores desta; menos gastos em termos de dinheiro, pois evita despesas tais como em anúncios de jornais e custos de inclusão do novo empregado; é mais rápido, elimina as demoras de todo o processo associado ao recrutamento externo, anula o tempo de espera de resposta aos anúncios; geralmente traz uma maior validade e segurança, visto que se conhece o trabalhador que vai ocupar a vaga; motivação extra por parte do trabalhador ao ser promovido; utilização do investimento anteriormente efetuado nos recursos humanos, que muitas vezes tem retorno quando o trabalhador passa a ocupar um cargo mais complexo; desenvolve um espírito de competição saudável (Chiavenato, 2004; Vala & Caetano, 2002). Contudo, também são apontadas várias desvantagens como o aumento da idade média dos trabalhadores da empresa, limitando a utilização de novas tecnologias; redução de novas ideias que poderiam vir de fora da empresa; pode diminuir a diversidade dos trabalhadores; demonstração de incompetência do trabalhador na nova função enquanto que na anterior não acontecia; pode gerar conflitos entre pessoas que pretendam o mesmo cargo (Shammot, 2014; Vala & Caetano, 2002).

Quanto ao recrutamento externo é aquele feito fora da empresa, onde esta procura candidatos disponíveis no mercado ou que atuam noutras empresas (Vala & Caetano, 2002). A publicidade é uma fonte de recrutamento externa relacionada com o processo de recrutamento (Shammot, 2014).

As suas vantagens e desvantagens identificadas derivam muito das vantagens e desvantagens do recrutamento interno. Quanto às vantagens salienta-se o rejuvenescimento da organização em termos de idades e potencialmente de ideias; permite uma maior seletividade, aumenta o campo de escolha, e possibilita assim à empresa optar por candidatos com maiores qualificações que possam ser benéficas para a empresa; possibilita o aproveitamento do investimento em formações feitas por outras empresas (Chen, 2005; Cardoso, 2001). O recrutamento externo pode também tornar-se demorado, pois envolve várias fases; é mais caro e exige despesas com agências de recrutamento, anúncios de jornal, despesas operacionais relacionadas com a equipa de recrutamento; implica uma menor segurança, visto que não se conhece o candidato; e pode gerar atritos com o pessoal interno, porque pode haver trabalhadores da empresa interessados na vaga e ela ser ocupada por uma pessoa externa à organização (Vala & Caetano, 2002).

Tanto o recrutamento interno como o externo têm diversas vantagens e desvantagens, portanto as empresas optam tanto pelo interno como pelo externo (Chiavenato, 2004). Existe também o recrutamento misto que consiste na abordagem do recrutamento interno e externo dos recursos humanos quando se efetua o recrutamento (Vala & Caetano, 2002). Este pode ser adotado de três formas: 1) a empresa quando necessita de recursos humanos qualificados no curto prazo recorre ao recrutamento externo, caso não encontre candidatos é que utiliza o interno; a empresa adota como prioridade dar lugar a trabalhadores da própria empresa, caso não haja candidatos adequados à vaga é que utiliza o externo; por fim quando a empresa está preocupada em ocupar a vaga existente, tanto por via externa como utilizando recursos humanos da própria empresa (Chiavenato, 2004). Agora vamos passar para a fase de seleção dos candidatos nas organizações. É quando é efetuada a escolha do candidato com as características mais adequadas para desempenhar uma determinada função, que a médio, longo prazo contribuirá para o sucesso da organização.

2.1.3. SELEÇÃO

Relativamente à seleção de candidatos, esta visa a escolha da pessoa adequada que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho e que possua potencial suficiente para progredir na carreira. Este processo é essencial para a empresa garantir os recursos humanos necessários para alcançar os seus objetivos e superar as suas carências. A seleção de pessoal baseada em procedimentos de índole psicológica

foca-se na convergência dos interesses do sujeito com os da empresa, pois se houver as mesmas motivações e convicções, vai resultar numa otimização na relação satisfação/rendimento (Vala & Caetano, 2002).

Quanto aos métodos de seleção, as entrevistas são os métodos mais utilizados (Ribeiro, 1995), no entanto o *assessment center*, que consiste na avaliação do potencial de um trabalhador para determinada função através de vários exercícios, resolução de situações, jogos empresariais, dinâmicas de grupo, entrevistas específicas, são considerados muito importantes e válidos (Vala & Caetano, 2002).

Existem vários métodos/técnicas que podem ser utilizadas no processo de seleção nomeadamente: entrevistas de seleção; *assessment center*; testes de conhecimento; testes psicológicos; testes de personalidade; técnicas de simulação (El-Kot & Leat, 2008; Chiavenato, 2004).

2.1.3.1. Entrevista

Uma entrevista que pretende selecionar um candidato, consiste na interação entre dois interlocutores (Vala & Caetano, 2002). Porém para serem atingidos os objetivos é necessário condições físicas e materiais, pois a entrevista deverá decorrer num espaço com privacidade, silencioso e iluminado, condições que não causem interferência e interrupções na reunião. Quanto ao candidato durante a entrevista, tentará omitir os seus aspetos negativos e destacar os positivos, embora também possam haver candidatos que pela sua humildade se subvalorizem. É necessário ter em atenção também ao stresse e ansiedade que este tipo de situação pode gerar e que apesar de ser um indicador sobre o posicionamento do candidato perante potenciais situações de trabalho é de acordo com Cardoso (2001) um fator que pode mascarar a verdadeira personalidade do candidato.

Relativamente ao entrevistador, há a expectativa de que consiga perceber qual será o potencial desempenho daquele candidato na respetiva função que vai ser preenchida, não só através daquilo que ele transmite, mas sobretudo como transmite e o que transparece nomeadamente do comportamento comunicacional não-verbal.

O entrevistador além de obter o conhecimento acerca das capacidades técnicas do candidato tem que ser capaz de fazer uma análise e caracterização de alguns dos aspetos personalísticos com relevância para a função e para a organização a integrar. Tem que saber utilizar diversas competências sendo que uma delas é o *saber escutar*,

há entrevistadores que falam demais, talvez com receio de não conseguirem obter a resposta que precisam, devem então estar concentrados no que o candidato diz mas também introduzir perguntas que possam ser necessárias para aprofundar e desenrolar o discurso e descobrir assim o que vai para além das palavras; outra competência importante é saber colocar as questões certas, ou seja, as perguntas devem ir ao encontro daquilo que os entrevistadores precisam de saber; eles devem ser capazes de abordar diversos temas de ângulos diferentes, ou seja, utilizar premissas diferentes para tentarem conseguir obter a mesma conclusão; prestar atenção aos indícios por detrás das mensagens tanto verbal como não-verbal é também relevante; o entrevistador deve ser capaz de conseguir assumir uma atitude de igualdade perante o entrevistado, o discurso deve decorrer de forma a que ambas as partes consigam retirar vantagens e saiam ambas vencedoras; precisa de entender o percurso do candidato a nível pessoal, profissional, escolar e atividades extraprofissionais, bem como as suas motivações, o que o candidato espera daquele cargo e se os seus objetivos são de acordo com a função; por fim, tem que ser capaz de apresentar a empresa e tentar que o candidato interaja nessa apresentação (Armstrong, 2009; Cardoso, 2001).

Geralmente o sujeito que entrevista procura ao longo de todo o processo, recolher informação para conseguir retirar conhecimentos de modo que consiga perceber melhor o comportamento do entrevistado. Este tipo de método assenta num conjunto de questões com o intuito de conhecer a experiência do candidato, formação académica, situação familiar, motivações e expectativas do candidato, e confirmação dos dados apresentados no *curriculum vitae*. Embora o tipo de entrevista possa variar de função para função, não será muito díspar para sujeitos que concorram ao mesmo cargo, até por uma questão de existência de parâmetros de comparação (Vala & Caetano, 2002).

O objetivo da entrevista é encontrar o trabalhador adequado para determinada função (Hackney & Kleiner, 1994). Existem três tipos de entrevistas, a entrevista estruturada, a situacional e a comportamental. Porém tendo em conta literaturas anteriores, a primeira é a que tem um maior índice de validade (Wiesner & Cronshaw, 1988). Um exemplo deste tipo de entrevista foi desenvolvido por Campion, Pursell e Brown (1988) baseada nos seguintes elementos: existe um guião da entrevista, com uma base de informação e conhecimento acerca da função para a qual se procura um colaborador, são colocadas questões ao candidato para que o entrevistador consiga ter noção sobre o grau de conhecimento do sujeito sobre a função, e é posto à prova com situações relacionadas sobre aquele cargo; todos os entrevistados respondem ao

mesmo conjunto de questões, no mesmo seguimento; as respostas são classificadas em escalas ancoradas em comportamentos pré-definidos por entrevistadores familiarizados com a função; os entrevistadores devem conhecer e estar vulgarizados com o cargo; os candidatos devem ser entrevistados por vários entrevistadores, para depois ser feita uma ponderação entre os entrevistadores acerca dos resultados dos vários entrevistados (Vala & Caetano, 2002).

Nos vários tipos de entrevistas, estruturada, situacional e comportamental, todos têm em conta intenções comportamentais. Porém, as entrevistas situacionais assentam no facto de existir uma correlação entre as intenções dos sujeitos e o seu comportamento. Por fim ainda existe a entrevista comportamental, que é semelhante à situacional, no entanto baseia-se em experiências passadas do candidato. Expõem-se assim ao entrevistado questões relacionadas com trabalhos anteriores, situações e problemas pelos quais o indivíduo passou e de que forma os resolveu (Vala & Caetano, 2002).

2.1.3.2. *Assessment Center*

Outro método de seleção é o *assessment center*, que consiste no facto de elaborar vários exercícios, testes e entrevistas com o intuito de se conhecer o grau de adaptação de um candidato a determinada função. Esses exercícios estão relacionados com os conhecimentos e competências fundamentais para o exercício daquele cargo. Revela-se como um método com grande validade na seleção de pessoas, é muito objetivo e centra-se nas funções que o candidato vai exercer, onde seguidamente os comportamentos vão ser avaliados por vários entrevistadores (Vala & Caetano, 2002).

De acordo com Moscoso (2000), a entrevista de seleção foi a técnica mais utilizada na maioria dos países ao longo do século XX porém o *assessment center* foi uma técnica também muito utilizada mas decaiu ao longo do tempo (Al-Horr & Salih, 2011; El-Kot & Leat, 2008).

2.1.3.3. Testes de Conhecimento

Os testes de conhecimento são provas que têm o intuito de avaliar objetivamente o conhecimento e a capacidade do candidato. Procura medir os conhecimentos técnicos e o grau de capacidade. Existem vários tipos de provas que são classificadas de diversas formas (Chiavenato, 2004).

Relativamente à forma de como as provas são aplicadas: orais quando são efetuadas perguntas apenas verbalmente para obter respostas específicas; as escritas são perguntas e respostas escritas, para avaliar os conhecimentos do candidato; as de realização são provas que envolvem a realização de uma tarefa ou trabalho, num determinado tempo. Estas provas podem ser classificadas também de acordo com a área de conhecimento: provas gerais são aquelas que têm como objetivo saber noções de cultura geral do candidato; provas específicas pretendem obter o conhecimento que o candidato tem numa determinada área em específico, relacionado com o cargo para o qual se candidata. Por fim, pode ser classificado quanto à forma de como os testes são organizados: provas tradicionais são compostas por um número reduzido de perguntas pois pretendem respostas longas e esclarecedoras; provas objetivas, são provas de resposta rápida, objetiva e também bem estruturadas e de rápida correção; provas mistas utilizam tanto perguntas de cariz expositivo como de resposta rápida (Chiavenato, 2004).

Segundo Stewart & Knowles (2000), a razão para a utilização de testes psicológicos é a adequação do trabalho ao candidato. Enquanto as provas de conhecimento representam a capacidade de execução do candidato, os testes psicológicos dão relevância às aptidões individuais. A aptidão é inata, representa a potencialidade da pessoa, oferece uma antevisão do potencial futuro de desenvolvimento do candidato. Este tipo de testes apresentam dois tipos de características e vantagens que as entrevistas não conseguem obter, a validade, a capacidade que este tipo de teste tem em fazer um prognóstico correto do desempenho do candidato no cargo e a precisão, a capacidade do teste alcançar resultados semelhantes, numa mesma pessoa, várias vezes.

Na generalidade segundo Schmidt & Hunter (1981), os testes de conhecimento têm a reputação de serem os melhores para todo o tipo de trabalhos (ver também Barnes, 1997).

2.1.3.4. Testes de Personalidade

Algumas pesquisas indicam que as várias vertentes da personalidade do trabalhador estão relacionados com as formas de trabalho e características da empresa. Por exemplo, o ser cortês, comunicativo, extrovertido e social são conhecidas como características relacionadas com a autoeficácia para a participação em grupos de trabalho (Barnes, 1997).

Quanto aos testes de personalidade, têm como objetivo analisar os vários traços de personalidade do candidato, estes traços são capazes de distinguir uma pessoa das restantes. Existem os testes expressivos, de expressão corporal e os projetivos, de projeção da personalidade. Neste tipo de testes está sempre incluído, ou deveria estar, um psicólogo, tanto na sua aplicação como interpretação e por questões de preparação para a utilização profissional e ética destas provas específicas (Chiavenato, 2004). Além deste aspeto um outro indicador ético passa pela informação prévia aos candidatos de que se vão realizar testes de personalidade e obter a informação dos candidatos se estão ou não disponíveis para a realização deste tipo de provas com a consequência normal de que não pretendendo efetuar estas provas abandonam o processo de seleção.

2.1.3.5. Técnicas de simulação

Por fim, existe as técnicas de simulação, estas estão relacionadas com a interação em grupo, é um método apenas verbal e de execução para a ação social. O candidato dramatiza uma cena, assume um determinado papel e permanece num palco em forma de círculo, rodeado por pessoas, que visualizam a atuação podendo ou não participar na cena. E age naquele determinado momento como se tivesse no seu dia-a-dia, o que permite aos responsáveis do órgão de recursos humanos com esta responsabilidade selecionar obtendo conhecimento dos comportamentos do candidato em situações de aproximação à realidade (Chiavenato, 2004).

2.1.3.6. Grafologia

Consiste na análise à escrita do candidato, através de uma carta de apresentação manuscrita. O responsável por selecionar faz um exame grafológico, tendo em conta as características da caligrafia como a altura ou a forma das letras, e assim um

grafologista devidamente treinado e credenciado consegue associar estas características aos traços de personalidade do candidato (Frade, 1960).

2.1.3.7. Referências de Profissionais

Este método é baseado em pedir informações a terceiros para o responsável pela seleção conseguir comprovar as competências expostas no currículo. No entanto, por vezes, pode não ser muito fiável visto que depende da relação entre o profissional inquirido e o candidato (Matosinhos, 2012).

2.1.3.8. Testes de avaliação de competência para a função

As competências são as capacidades que um indivíduo tem para alcançar os seus objetivos. Estas podem ser avaliadas de diversas formas tanto através de testes escritos, desenhados ou então tendo em conta as características de determinada função (Matosinhos, 2012). De acordo com Ceitil (2006), existem dois tipos de competências, as *soft skills* que são as características do candidato que não são quantificáveis, tais como as de comunicação e motivação para o desempenho da função, potencial de liderança, capacidade de trabalho em equipa, gestão e resolução de conflitos, capacidade de tomada de decisão e resolução de problemas, orientação para comportamentos éticos e socialmente responsáveis, e as *hard skills* são as competências, conhecimentos e habilidades técnicas que o candidato tem para desempenhar aquela função.

2.1.4. CUSTOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os custos relacionados com o recrutamento e seleção do candidato são elevados, por isso os profissionais que estão a exercer estas funções devem fazer o melhor possível, a atração, a triagem, seleção e contratação dos escolhidos (as) (Zaharie & Osoian, 2013). Ainda se constata que em muitas empresas e respetivos gestores não há ainda a preocupação efetiva para que a qualidade do recrutamento e seleção quer em termos de forma, conteúdo e/ou processo aumente. Esta situação pode ficar a dever-se a que quem ocupa estas posições não são devidamente controlados,

formados ou estão assoberbados de trabalhos, podendo descurar aspetos nesta sua função e responsabilidade (Ahmad & Schroeder, 2002).

Torna-se fácil enumerar os tipos e a natureza dos custos envolvidos, no entanto a sua quantificação é um processo mais complicado e difícil. Existem os custos diretamente relacionados com os trabalhadores da empresa, tais como os custos reais, são aqueles relacionados com os empregados, os que incluem salários correspondentes à atividade de recrutamento; dentro deste tipo de custo existem também os custos de admissão, correspondem por exemplo aos salários de um funcionário novo; os custos potenciais estão também interligados com o trabalhador, são os gastos decorrentes de se contratar um sujeito e depois essa contratação fracassar nomeadamente porque o candidato (a) admitido (a) recusa o seu cargo apesar de potencialmente se identificar com a função e de a poder vir a exercer adequadamente optando por outra empresa. Existem os custos que não estão diretamente relacionados com os trabalhadores como os custos operacionais e logísticos do processo, tais como os gastos com os anúncios, exames médicos de admissão, e incluem ainda as remunerações dos técnicos (internos ou externos) que realizam o recrutamento e a seleção. Estão também incluídos neste grupo de encargos, os custos gerais, que são os de alugueres, os gastos com equipamentos, deslocações entre outros.

Por outro lado, o recrutamento através das novas tecnologias fez com que o custo relacionado com o recrutamento de trabalhadores diminuísse substancialmente. A utilização das novas tecnologias associadas ao processo de recrutamento trouxe várias vantagens: os trabalhadores conseguem obter as ofertas de emprego a uma maior velocidade; os empregadores conseguem ter acesso frequente e amplo a estudantes universitários bem como a um maior leque de candidatos de diferentes formações escolares e práticas, com ou sem experiência. Concluindo as empresas de todos os tipos reduzem os seus custos de recrutamento ao recorrerem às novas tecnologias de informação e mesmo redes sociais algumas de carácter profissional com é o caso do *linkedin* (Wazed & Ng, 2015; Harris, 2010).

O processo de seleção do pessoal de acordo com a análise efetuada deve ser rápido, económico e de qualidade. Portanto os métodos de seleção devem ser adequados, económicos e capazes de recrutar pessoal de qualidade, é então importante analisarmos este tipo de métodos.

2.1.5. MÉTODOS DE SELEÇÃO

As exigências atuais de um ambiente de negócios geradas, na sua maioria, pelos avanços tecnológicos, mudanças demográficas e globalização tornaram imprescindível para as empresas possuírem talentos como uma das suas vantagens competitivas. Ou seja, as empresas têm de analisar cuidadosamente, os trabalhadores que recrutam e selecionam, não só para ajudar a reforçar a imagem da empresa, mas também prever um nível e desempenho de trabalho bom e eficaz (Ekuma, 2012).

De acordo com Ekuma (2012) e Wilk & Cappelli (2003), as empresas não devem utilizar todos os métodos, mas sim aqueles que irão fornecer informação útil para a seleção. Cada método oferece em si mesmo uma estratégia para obter determinados tipos de informação sobre os candidatos. Se a empresa está interessada num candidato com formação académica, referências dos professores seriam, por exemplo, um método para fornecer informação. A empresa deve então analisar as várias características do trabalho que podem estar operacionalizadas num sistema de descrição, análise e qualificação de funções e o que considera mais relevante e útil para exercer determinadas funções. Por exemplo se o trabalho tem maiores exigências cognitivas, a realização de testes de conhecimentos pode ser o mais útil (Wilk & Cappelli, 2003).

São várias as práticas que podem ser utilizadas no processo de seleção, desde entrevistas, testes psicotécnicos, atividades e dinâmicas grupais, entre outras. No entanto estas práticas são suscetíveis de serem influenciadas por fatores nacionais (El-Kot e Leat, 2008). Segundo Moscoso e Salgado (2004) em Espanha e Portugal os métodos classificados como melhores e mais favoráveis às empresas são as entrevistas, análise de currículos e testes práticos na resolução de situações concretas.

Porém Correia (2005) afirma que os métodos mais utilizados em Portugal são a entrevista, a análise curricular do candidato, e as referências de profissionais. O autor assegura que estes são os métodos mais utilizados independente da função a ser ocupada. Contudo as provas de grupo, simulação e o *assessment center* são os menos utilizados. Quanto ao recurso a empresas externas, são utilizadas normalmente para cargos de maior responsabilidade e de qualificações académicas superiores. Já Ribeiro (1995) destaca como métodos mais utilizados no nosso país as entrevistas, a análise curricular e a avaliação das aptidões cognitivas.

De acordo com Benit et al. (2014) os métodos de seleção mais utilizados no Reino Unido e Alemanha são o *assessment center* e as referências de profissionais, quanto à França em 1998 era bastante frequente a grafologia o que já não se verifica atualmente (Bache, 2012; Heraty & Morley, 1998).

O artigo de Huo et al. (2002) analisou as convergências ou divergências das práticas de seleção de trabalhadores, em 10 países ou regiões diferentes. Tendo como intuito identificar as melhores práticas internacionais de recursos humanos.

Tabela 1 - Os métodos de seleção mais utilizados nos países investigados

Métodos utilizados	Países onde os métodos são utilizados
Entrevista pessoal	Austrália; Canadá; Indonésia; Japão; Coreia; México; Taiwan; EUA; América Latina
Capacidade de cumprir os requisitos técnicos da função	Austrália; Canadá; China; Indonésia; Coreia; México; EUA; América Latina
Experiência em função similar	Austrália; Canadá; China; EUA; América Latina
Teste de Demonstração de competências	China; Indonésia; Coreia
Potencial	Japão; Taiwan
Relacionamento Interpessoal	Japão; Taiwan
Rede de relações pessoais	México

Fonte: O próprio. Adaptação de Huo et al. (2002) "Divergence or Convergence: A Crossnational Comparison of Personnel Selection Practices" pp. 37-38.

Efetuando um breve estudo em relação aos métodos de seleção utilizados nos vários países analisados anteriormente, a entrevista é na generalidade o método que se destaca mais. Autores como Jackson (1976) afirmam mesmo que este é o mais utilizado.

Relativamente aos países Europeus em análise, para além da entrevista destacam-se também as referências de profissionais no entanto em países como a Austrália, Canadá, China, Indonésia, Coreia, México, EUA e América Latina sobrepõe-se a capacidade de cumprir os requisitos técnicos.

Concluindo, todas as técnicas de seleção têm as suas vantagens e desvantagens e de acordo com Heraty & Morley (1998), os tipos de métodos utilizados dependem cada vez mais da vaga a ser preenchida por isso é provável que outros métodos comecem a ser mais utilizados. Segundo Mohammad (2015), as empresas de pequena e média dimensão estão cada vez menos a utilizar técnicas de seleção tradicionais e optam por entrevistas e testes tais como os psicológicos tal como as empresas multinacionais, de acordo com Ahmed & Rao (2011).

Todas as empresas adotam métodos diferentes na gestão dos seus recursos humanos, mas umas conseguem obter mais sucesso que outras. De acordo com vários autores, já citados anteriormente, o recrutamento e seleção são importantes para o sucesso da organização. No entanto para as empresas cujo negócio assenta numa forte componente comercial, a obtenção de sucesso passa entre outros aspetos por conseguirem efetuar e potenciar o volume de vendas, tornando-se assim relevante o recrutamento e seleção dos melhores comerciais.

2.1.6. O SUCESSO DA EMPRESA E O BOM COMERCIAL

As políticas e práticas da gestão dos recursos humanos têm um grande impacto no desempenho das empresas na medida em que se forem bem escolhidas, contextualizadas e implementadas podem criar uma fonte de vantagem competitiva para a empresa (McGrellis, 2013; Cole, 1998; Huselid, 1995).

No entanto há empresas que para tentarem conseguir boas práticas imitam outras empresas de sucesso, que resulta por vezes em problemas, tornando-se necessário precaução e adequação de práticas às realidades organizacionais. As empresas em vez de copiarem o que as outras fazem, devem entender-se, compreender-se nas suas especificidades, cultura e objetivos e marcarem a diferença. As empresas devem

ser diferentes e distintivas dos outros concorrentes. Se a empresa fizer o que as outras fazem no máximo obterá os mesmos resultados, para além de ficar numa posição sempre de seguidora (Pfeffer & Sutton, 2006).

Contudo todas as empresas adotam formas diferentes de gestão sejam elas bem-sucedidas ou não. Ao examinarmos os resultados alcançados pelas empresas, comparamos também as diferentes atitudes, abordagens, comportamentos e prioridades das que têm mais e menos sucesso. As empresas não tão bem-sucedidas devem optar por intervenções de aprendizagem, desenvolver-se, concentrar-se, capacitar e apoiar atitudes vencedoras (Coulson-Thomas, 2003).

De acordo com Cole (1998), as empresas que utilizam práticas de gestão que colocam as pessoas em primeiro lugar normalmente são mais bem-sucedidas. Pfeffer (1998) afirma que as empresas fazem referência a colocar as pessoas em primeiro lugar porque fica bem, isto é, a retórica discursiva sobre a importância da GRH é algo que se revela distanciada da prática (Legge, 1995). Muitos dos atuais gestores durante a sua formação superior não tiveram nos seus currículos escolares matérias sobre a GRH, pelo que as questões relativas a GRH são sempre uma segunda prioridade (Ribeiro, 2013). Por outro lado, e dadas as responsabilidades que os gestores têm de assumir torna-se mais difícil a gestão de recursos humanos e a resolução das questões associadas a esta área da gestão (Cole, 1998). No entanto se os recursos humanos das empresas sentirem que estão a ser valorizados, podem vir a contribuir para o aumento do sucesso da sua empresa, através de dar mais soluções criativas e personalizadas para as empresas (Coulson-Thomas, 2003).

Por sua vez Pfeffer no que ao recrutamento diz respeito (1998), afirma que as práticas de recrutamento são muito importantes para o sucesso da empresa. Contudo exige vários aspetos a ter em atenção tais como: a empresa necessita de ser específica e precisa no que pretende em termos de atributos para o trabalhador que vai ocupar o cargo disponível; tem que ser cuidadosa na análise das competências dos candidatos pois têm de ser compatíveis com as exigências do cargo e têm também que ter em atenção aos atributos pessoais dos candidatos que não são fáceis de moldar.

Se as práticas de recrutamento são importantes para uma empresa obter sucesso, para uma empresa de natureza comercial uma das formas de aferir o seu sucesso é o processo sustentado de desenvolvimento da sua força de vendas, dos seus comerciais/vendedores e ter assim a capacidade de efetuar boas vendas. Portanto a contratação de um bom comercial é importante, e a distinção entre bom e menos bom é relevante para o sucesso da empresa. Se existir um bom processo de seleção de

comerciais e de demais profissionais das organizações, diminuirá assim a rotação e o *turnover*, e os resultados da empresa serão bem melhores (Puertas, 2000).

A economia vai-se globalizando e as empresas vão crescendo no mercado, aumentando assim a necessidade de mais equipas comerciais na empresa. Pode-se utilizar recursos próprios ou então contratar serviços especialistas em recrutamento e seleção de comerciais. Porém no processo de recrutamento e seleção de comerciais existem vários aspetos a ter-se em conta, nomeadamente a elaboração de um perfil de candidato que tenha maior possibilidade em atingir melhores resultados; o processo de entrevistas, em que deve sempre analisar-se o histórico do candidato antes de ser entrevistado e a comprovação das referências das empresas nas quais trabalhou anteriormente (Puertas, 2000).

De acordo com Karren (2001) para se recrutar e selecionar os melhores comerciais é necessário uma série de melhorias por parte de quem recruta e seleciona. O autor afirma que não é a experiência em vendas que é o mais importante num comercial, mas sim conseguirem prever a reação dos seus interlocutores; a capacidade de motivar; conseguir lidar bem com a rejeição; serem responsáveis, conscientes, justos e por fim terem a capacidade de persuasão.

O processo de triagem inicial de candidaturas de comerciais, no processo de seleção, normalmente é através da avaliação do currículo e de uma breve entrevista inicial, a etapa seguinte é a utilização de testes psicológicos, para se conseguir encontrar as principais qualidades da personalidade dos candidatos. Por último recorre-se a uma entrevista de confirmação final (Salsbury, 1982).

No entanto, para conseguir potenciar as hipóteses de recrutar e selecionar o melhor comercial para além de um bom processo de recrutamento e adequado sistema de seleção, Puertas (2000) refere que a formação é também essencial, na medida em que é uma função que melhora com a aprendizagem devendo a formação ministrada evoluir à medida que a experiência do comercial aumenta.

Deve ter-se em conta que todos os clientes e produtos são diferentes assim como os comerciais. Porém, qualquer que seja a relação de venda é sempre necessário saber escutar, compreender, expressar, receber bem. Vender é, portanto, saber decifrar, ouvir, confrontar com o desconhecido; vender necessita de determinados comportamentos assertivos. Estes comportamentos descritos implicam que os bons comerciais estejam sempre em sintonia com as necessidades do cliente (Puertas, 2000).

Existem dois tipos de desempenho do comercial, o desempenho comportamental e o desempenho centrado nos resultados, os quais são constituídos por componentes distintas embora positivamente relacionados. O desempenho comportamental segundo Anderson e Oliver (1987) e Behrman e Perreault (1984) consiste nos comportamentos que os vendedores utilizam no cumprimento das suas responsabilidades de trabalho. O desempenho orientado para os resultados é importante para os gestores, pois refere-se ao nível de vendas do comercial. O desempenho comportamental durante a venda influencia assim o desempenho de resultados (Piercy, et al. 2012).

Porém não é só importante a empresa recrutar e selecionar da melhor forma e o comercial conseguir alcançar os objetivos que a administração pretende, é também relevante a satisfação por parte do vendedor em relação ao seu trabalho e como se sente motivado pela sua empresa. Becherer et al. (1982) fazem referência ao modelo *The job Characteristics Model*, que foca a influência que a satisfação e motivação têm nos vendedores industriais. De acordo com estes autores quando um vendedor se sente responsável pelas tarefas ou pelos resultados, mas não têm *feedback* em relação ao seu desempenho não vai sentir motivação externa, por outro lado se o vendedor não sente responsabilidade perante uma tarefa ou resultado, não vai sentir uma motivação interna.

O modelo identifica cinco principais dimensões de trabalho que conduzem ao surgimento de determinados estados psicológicos nos vendedores industriais: *Skill Variety* que corresponde ao grau e variedade de competências que determinada atividade exige; *Task Identity* o grau de responsabilidade e de identificação que o vendedor tem perante uma tarefa; *Task Significance* o impacto e o significado que o trabalho do vendedor vai ter em terceiros, tanto a nível de clientes como de colegas de trabalho; *Autonomy* é referente ao grau de liberdade, independência e autonomia que são atribuídos ao vendedor nas suas tarefas e por fim o *Feedback*, em que os resultados das atividades realizadas pelos vendedores vão permitir a análise clara e direta do seu desempenho, ou então através dos clientes ou outros vendedores. No entanto estes autores focam os resultados pessoais e de trabalho como sendo capazes de influenciar mais do que as próprias dimensões de trabalho descritas (Becherer, et al.1982).

Concluindo, do ponto de vista de Gitomer (1996), para se ser o melhor comercial do mundo, é necessário que realmente o comercial pense que o é. E com os melhores comerciais conseguir-se-á um maior sucesso para as empresas.

As empresas multinacionais estão sujeitas a vários problemas que as empresas de pequena e média dimensão não têm, e por isso estão cada vez mais preocupadas em conseguirem otimizar os seus recursos disponíveis, em especial os recursos humanos, e garantir o sucesso da empresa.

2.1.7. RECRUTAMENTO EM MULTINACIONAIS¹

Empresa multinacional (EMN) é um conceito que tem crescido desde os meados da década de cinquenta devido ao favorecimento das condições económicas e políticas. Para Prasad e Shetty (1977:12) «As multinacionais não cresceram num vazio. Floresceram, porque após a Segunda Guerra Mundial, os principais países desenvolvidos, liderados pelos Estados Unidos, criaram um arcabouço para a economia mundial que estimulou o livre fluxo de bens e de capital privado entre países com base nos princípios de mercado».

Este tipo de empresas adicionam uma nova dimensão às estruturas organizacionais. Estas empresas defrontam uma grande diversidade ambiental e cultural, criando problemas organizacionais especiais que em empresas nacionais não se registam ou são mais diminuídos. Para além disso, existe ainda a distância física, tornando ainda mais complicado o relacionamento entre as unidades operacionais e a empresa «mãe». Este tipo de empresa deve ter em consideração estes aspetos ao estruturar a sua organização (Prasad & Shetty, 1977).

A maioria das empresas multinacionais extraem uma parte fundamental dos seus lucros de operações do exterior. Para além de grandes marcas como a Coca-Cola, há também pequenos fabricantes como a marca de eletrodomésticos Hoover. No entanto geralmente as EMN são grandes empresas a nível de ativos, transações e número de trabalhadores (Prasad & Shetty, 1977).

São vários os fatores que influenciam a organização e a evolução das multinacionais nomeadamente a grande dimensão nas operações multinacionais; os antecedentes das empresas; a diversidade de produtos e mercados, entre outros. Em várias empresas o caminho para o ingresso no mercado internacional geralmente, é a exportação, à medida que a empresa começa a exportar, ela estabelece um

¹ Os estudos/pesquisas relativamente ao recrutamento e seleção de comerciais, que integram pequenas e médias empresas são escassos, não havendo grande disponibilidade nas bases de dados consultadas.

departamento para desenvolver as estratégias eficazes para colocar os seus produtos à disposição de clientes do exterior. Ao aumentar as suas exportações, a estrutura organizacional pode-se tornar desadequada para atender às necessidades. Podendo ser necessário a criação de uma divisão, e não apenas de um departamento. Esta divisão preocupa-se com todos os aspetos relacionados com operações noutros países. Resultado do envolvimento de cada vez mais operações no exterior, as multinacionais sentem uma necessidade de uma maior coordenação e integração (Prasad & Shetty, 1977).

As empresas multinacionais estão cada vez mais preocupadas em conseguirem obter novos recursos e formas para garantirem um bom desempenho. Tornando-se assim necessária a reavaliação dos recursos humanos (Rowley & Abdul-Rahman, 2007).

A formação dos recursos humanos significa a aquisição de novos conhecimentos e atitudes necessárias para realizar cada vez melhor as tarefas, pois as empresas na atualidade têm em conta que a competição inter-organizacional aporta um conjunto de desafios, oportunidades, mas também receios que a globalização pode trazer (Rowley & Abdul-Rahman, 2007). As empresas ao pretenderem otimizar cada vez mais os recursos disponíveis, reforçam a necessidade de que os recursos humanos sejam altamente qualificados. O aumento dessa qualificação pode ocorrer através da qualidade do recrutamento e seleção, processos de expatriação devidamente tratados e formação contínua de diferente natureza: cultural, gestão da diversidade, *soft e hard skills*, potenciando o aumento do desempenho das empresas multinacionais (Rowley & Abdul-Rahman, 2007).

Concluimos assim que se torna importante utilizar as melhores práticas e estratégias na formação dos recursos humanos para assim melhorar o desempenho da empresa. De acordo com Rowley & Abdul-Rahman (2007), os funcionários neste tipo de empresas são tratados com cuidado, é-lhes concedida liberdade no seu trabalho, têm ofertas generosas de salários, e é-lhes dada a oportunidade de desenvolvimento dentro da empresa.

Os processos de recrutamento e seleção utilizados despertaram a atenção da gestão internacional de recursos humanos (GIRH). Independentemente da dimensão da empresa o processo de recrutamento é sempre utilizado, no entanto alguns estudos mostraram a relação entre a dimensão/tamanho da organização e os métodos e fontes de recrutamento utilizados (Darrag, et al. 2010).

As empresas de maior dimensão normalmente são as que dão maior ênfase às práticas de recrutamento e seleção isto acontece porque as pequenas e médias empresas têm outras preocupações que são para elas prioritárias. A principal diferença é que as empresas de grande dimensão utilizam geralmente recrutadores especializados, o que normalmente não acontece nas pequenas e médias empresas (Darrag, et al. 2010).

No caso do recrutamento e seleção de comerciais é necessária uma análise cuidada do currículo dos candidatos entre outras análises prévias à entrevista. Darrag et al. (2010) relevam o quanto é importante terem um espírito vencedor; bem-sucedido; serem inteligentes; a capacidade de lidar com os clientes; o conhecimento e domínio de línguas estrangeiras; a capacidade de alcançar resultados e a capacidade de integrarem a sua cultura com a cultura das empresas empregadoras. As empresas possuem os seus próprios códigos de conduta, crenças, princípios e principalmente valores como é o caso de empresas como a Google, Netflix ou o Facebook. Segundo Inabinett et al. (2014) as empresas têm uma grande preocupação em manter a sua cultura organizacional quando contratam novos trabalhadores por isso é importante os candidatos terem ou conseguirem adaptar-se e equilibrar os seus valores com os da empresa contratante ou que recebe os seus serviços (caso dos expatriados) e um ajustamento com vista a uma cultura o mais comum com a da empresa.

Segundo o artigo de Darrag et al. (2010), Tanova e Nadiri (2005) afirmam que as empresas multinacionais poderiam ter tendência para utilizar como fontes de recrutamento as agências de emprego, no entanto não é o que se verifica, este tipo de empresas tem uma maior confiança em anúncios de publicitação de vagas em jornais e outros meios de veiculação deste tipo de informação. As agências de emprego apenas são mais comuns nos países europeus para auxiliar as empresas multinacionais no recrutamento (Ahmed & Rao, 2011; Prasad & Shetty, 1977).

Quanto aos métodos de seleção neste tipo de empresas são utilizados testes e entrevistas para a seleção do trabalhador. Quando existe necessidade de um trabalhador para ocupar um cargo na empresa exterior ao país de origem da empresa a seleção de um funcionário para um cargo no exterior já pertencente à empresa torna-se mais fácil do que contratar alguém de fora (Ahmed & Rao, 2011).

2.1.8. RECRUTAMENTO EM EMPRESAS FAMILIARES

Existem vários autores que apontam diferentes definições de empresas familiares. Segundo Barnes e Herson (1989) definem empresa familiar aquela que o controlo total pertence apenas a uma família, porém Donckels e Fröhlich (1991) consideram que é aquela que uma família detém pelo menos 60% da empresa. Ward e Dolan (1998) estipulam que é quando uma família tem a maioria dos votos nas decisões da empresa, por outro lado, Barry (1989) afirma que se considera empresa familiar desde que a família seja a responsável por a gerir. Enquanto isso, para Rue e Ibrahim (1996) é aquela que a família tem a maioria dos votos na gestão da empresa, enquanto McConaught et al. (2001) argumentam que, o gestor de topo deve ser o que funda a empresa ou o descendente do fundador, para ser considerada empresa familiar (Ayranci, 2014).

Contudo existem ainda outro tipo de definições, as mais generalizadas, que assenta no facto de havendo qualquer interação entre a família e o negócio é suficiente para tornar uma empresa, em empresa familiar. Davis (1983) é um exemplo de que definiu a empresa familiar como sendo uma estrutura com interações entre uma família e uma empresa. Outros autores como Anderson e Reeb (2003) consideram que uma empresa familiar tem de cumprir as seguintes condições: a família deve possuir ações da empresa, deve possuir membros da família na gestão e deve ser ativamente gerido pelo fundador ou parente de primeiro grau (Ayranci, 2014).

Por outro lado, em Portugal a Associação das Empresas Familiares (2002) toma por definição a empresa familiar como sendo aquela em que uma família detém o controlo de uma empresa, pode nomear a gestão e alguns dos seus membros participam e trabalham nela.

No entanto, devido à insuficiência de bibliografia relacionada unicamente com a gestão de recursos humanos em empresas familiares, consideraram-se alguns contributos de pequenas e médias empresas, que na sua maioria são de natureza familiar. Estas empresas ocupam um peso significativo na maioria dos países ocidentais. Quanto a Portugal, na sua generalidade, as pequenas e médias empresas são familiares e grande parte delas emergiu nas últimas duas décadas, tanto em setores convencionais, tanto noutros mais modernos da indústria e dos serviços. Porém, nem todas as empresas familiares são de pequena dimensão, podem constituir também

grandes empresas, são exemplo, no nosso país, a Delta Cafés ou o Grupo Amorim (Cunha, 2011; Martins, 1999).

As pequenas e médias empresas (PME's) têm dificuldades em atraírem candidatos qualificados devido à sua dependência de fontes informais de recrutamento, este tipo de empresas não consegue, na maioria das vezes, ter um órgão de GRH para se dedicarem ao processo de recrutamento e seleção. De acordo com Tanova (2005), as PME's confiam mais na palavra, no sistema boca-a-boca, enquanto as empresas de grande dimensão preferem os anúncios de jornais e nas redes sociais. No entanto, Tanova e Nadiri (2005) procuraram comparar estas duas práticas de recrutamento e os resultados mostraram que as PME confiavam mais em agências de emprego para preencher cargos de gestão. Isto contradiz a literatura visto que as agências de emprego são mais utilizadas pelas empresas de grande dimensão que possuem mais recursos financeiros para suportar os custos (Darrag, et al. 2010). Quanto aos métodos de seleção utilizados neste tipo de empresas são métodos como testes de matemática; línguas, nomeadamente o inglês; exames médicos e as entrevistas. Nestas empresas, o reconhecimento, o salário e os benefícios médicos tornam-se importantes para que o funcionário se mantenha mais tempo na empresa.

Cunha (2011) e Delery e Doty (1996) estabelecem uma relação entre as práticas de gestão dos recursos humanos e a performance da empresa. Os seus estudos concluem que as empresas que adotam melhores práticas de gestão de recursos humanos geram também retornos superiores. Essas práticas podem ser, a divisão dos lucros e a maior segurança no trabalho (Cunha, 2011).

Hoje em dia os dirigentes das empresas familiares têm cada vez mais de se confrontar com aspetos do ambiente externo à empresa, nomeadamente a nível do *marketing* e dos sistemas de informação, o que implica que haja uma necessidade de adotar um sistema de gestão mais profissional e não tanto paternalista, em que a gestão de recursos humanos assentará na utilização de técnicas, instrumentos, entre outros métodos mais atuais e não tanto tradicionais (Cunha, 2011). Porém apesar das empresas familiares já terem uma grande sensibilidade para o recrutamento de recursos humanos, ainda têm, especialmente as mais antigas, dificuldades em aceitar o alargamento dos seus quadros e deficiências na contratação e desenvolvimento de recursos humanos (Cunha, 2011; Martins, 1999).

De acordo com Ussman (2004), a gestão dos recursos humanos não tem sido, objeto de estudos aprofundados e em grande quantidade, tanto a nível das empresas em geral como, em particular, das empresas familiares. Esta autora faz referência ao facto

de haver uma maior atenção com aspetos mais diretamente relacionados (ou não) com a gestão da empresa, como a motivação, satisfação, liderança. Em relação às empresas familiares, este tipo de abordagem, é ainda menor (Cunha, 2011).

Segundo King e Junior (2001), as empresas familiares podem ser prejudicadas quando existe uma inadequada gestão dos recursos humanos, podendo mesmo conduzir ao insucesso (Cunha, 2011).

Para Oliveira (2009), nas empresas familiares torna-se complicado reconhecer um estilo de gestão, existe uma dependência das pessoas (familiares ou não), ou seja, uma mesma empresa pode ter uma elevada preocupação com as pessoas e reduzida com os resultados, ou então, reduzida preocupação com as pessoas e elevada com os resultados (Cunha, 2011).

Contudo, este tipo de empresas têm sido consideradas como sendo uma primeira etapa da evolução organizacional que mais cedo ou mais tarde vão ser substituídas por outras mais complexas. Um estudo de Denison, Lief e Ward (2004), cujo objetivo era perceber qual o desempenho das empresas familiares comparando-as com as não familiares, mostrou que não havia vantagens claras resultantes da cultura das empresas não familiares, como revelou também que há várias vantagens associadas às empresas com uma cultura familiar (Cunha, 2011).

Porém é facto, que este tipo de empresas têm tendência para uma mortalidade prematura, de acordo com Martins (1999), o seu tempo de vida é aproximadamente 24 anos. Segundo Gallo e Ribeiro (1996), a esperança média de vida para estas empresas é de cerca de metade das empresas não familiares, principalmente devido a problemas de sucessão e à não separação dos problemas de caráter familiar e a gestão da empresa (Cunha, 2011).

De acordo com Cunha (2011), Rocha, Lopes, Cruz e Magalhães (2005) relatam que existem causas que afetam qualquer empresa, nomeadamente crises económicas, ou então causas particulares que influenciam a mortalidade das empresas familiares tais como:

- a) Confundir propriedade com capacidade de gestão. As ações compram-se e herdam-se e a gestão das empresas dependem das capacidades de gestão, tais como a formação e o empenhamento. À medida que a empresa cresce surgem novas necessidades e por vezes torna-se complicado os proprietários/herdeiros aceitar que podem não ter capacidades para gerir a “nova” empresa;

- b) Desadequação nas remunerações de trabalho. Os salários devem ser atribuídos segundo as regras do mercado e não depender dos “laços familiares”. Pois esta situação pode gerar problemas de desmotivação para trabalhadores da empresa que não pertençam à família;

- c) Inadequação dos contratos de trabalho. Os administradores devem estimular os trabalhadores a darem o seu melhor e atribuírem uma remuneração de acordo com o seu valor e desempenho. No entanto alguns dos contratos de trabalho são efetuados de acordo com a relação familiar de forma, a que os familiares retirem vantagens, fazendo assim com que os outros trabalhadores se sintam prejudicados e não deem o seu melhor.

- d) O principal problema de todos são os recursos humanos que gerem e trabalham neste tipo de empresas, julgarem que estão imunes a todos os problemas relatados anteriormente.

No capítulo seguinte será apresentada a metodologia deste trabalho de cariz exploratório.

CAPITULO 3 – METODOLOGIA

3.1. POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

O posicionamento qualitativo pareceu-nos o posicionamento metodológico mais apropriado a utilizar no fenómeno em estudo, por se afigurar o mais adequado para os objetivos da dissertação e por conseguir dar mais garantias na exploração e aprofundamento nas respostas às questões de partida.

A abordagem qualitativa foca-se numa compreensão absoluta do estudo e permite-nos: a possibilidade de reformular as questões; esclarecer questões ambíguas para o entrevistado; reestruturar o guião no decorrer da entrevista; focar no processo e não tanto nos resultados; obter uma maior profundidade na abordagem do tema; conhecer o fenómeno através de intervenientes que são os sujeitos da ação; representar situações e descrever as interligações entre elas com o intuito de alcançar informações úteis.

3.2. METODO DE RECOLHA DE DADOS

Tratando-se de uma investigação de cariz qualitativo, dos diversos métodos de recolha de dados disponíveis, a utilização da técnica da entrevista semiestruturada considerou-se a mais apropriada.

De acordo com Afonso (2005), a utilização da entrevista como técnica de recolha de dados, é uma das mais utilizadas. Este autor considera que é uma interação verbal entre o entrevistador e o entrevistado, em que o entrevistado tem como objetivo extrair determinadas informações ao entrevistado. Consiste num processo direto na recolha de informação sobre um determinado fenómeno, que na sua maioria requer paciência e uma preparação.

A entrevista foi efetuada com base num guião semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas, em que os dados desse guião foram homogeneizados para facilitar posteriormente a análise da entrevista (ver Anexo 1).

3.3. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo tornou-se uma técnica para os estudos organizacionais cada vez mais utilizada em diversas áreas tais como, psicologia, sociologia, antropologia, entre outras (Vourvachis & Woodward, 2015; Duriau, et al. 2007)

De acordo com o artigo de Mozzato & Grzybovski (2011), a análise de conteúdo é uma descrição objetiva, explícita, sistemática e qualitativa do conteúdo resultante de uma comunicação. É uma técnica que nos permite através do que nos foi narrado ter a capacidade de interpretar, através de interrogações face ao nosso objeto de estudo.

Numa primeira fase, foram transcritas todas as entrevistas, após a audição integral de cada uma. Posteriormente foram devidamente analisadas e obtidas conclusões.

3.4. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Este estudo caracteriza-se por ser um estudo exploratório, ou seja, permite definir o problema e formular questões de partida, permite também escolher técnicas adequadas e decidir as questões de maior relevância. É considerado estudo exploratório quando uma pesquisa sobre determinado fenómeno envolve levantamento bibliográfico e entrevistas a sujeitos que tiveram ou têm contacto direto com o fenómeno em estudo. Relativamente ao tipo da amostra, é uma amostra de conveniência, ou seja, todos os sujeitos entrevistados foram uma opção do entrevistador. O quadro seguinte caracteriza a amostra de participantes desta pesquisa.

Tabela 2 - Descrição da amostra

Sujeito	Sexo	Estado Civil	Idade	Formação Escolar	Categoria Profissional	Função que ocupa na empresa	Quais são as responsabilidades atuais	Antiguidade na empresa	Experiência anterior na função	Forma da entrada na empresa	Percurso na empresa
Sujeito 1	M	Solteiro	33	Licenciatura em Psicologia; Pós graduação em Gestão de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Diretor Corporativo de Recursos Humanos	3 anos	Sim	Recomendado	Foi sempre diretor de recursos humanos
Sujeito 2	M	Solteiro	27	Mestrado integrado em Engenharia Civil	Comercial	Diretor Comercial	Controlar os nossos gestores de áreas de negócio interno Controlar os nossos comerciais	4 anos	Não	Candidatura Espontânea	Estagiário Responsável pela área de negócio Comercial
Sujeito 3	F	Solteira	29	Licenciatura em ciências da nutrição	Diretora	Diretora	Gestão da Equipa Delegação de funções Recrutamento	3 anos	Não	Resposta anúncio de Internet	Nutricionista Diretora de Operações
Sujeito 4	F	Solteira	26	Licenciatura em Estudos Portugueses e Lusófonos	Comercial	Consultora; Comercial; Rececionista; Comercial	Garantir as inscrições de novos sócios Garantir o funcionamento do ginásio em geral	1 ano	Sim	Resposta anúncio de Internet	Comercial Comercial e responsável por práticas administrativas
Sujeito 5	F	Solteira	21	12º ano	Comercial	Comercial	Inscrição de novos sócios Rececionista	1 ano	Não	Candidatura Espontânea	Foi sempre o mesmo
Sujeito 6	F	Divorciada	33	Mestre	Diretora de Operações e vendas	Diretora de Operações e vendas	Fazer cumprir todos os procedimentos Garantir que as necessidades dos nossos sócios sejam satisfeitas	14 meses	Sim	Convidada	Foi sempre a mesma
Sujeito 7	F	Solteira	25	Mestre	Diretora Comercial	Coordenadora de vendas	Assegurar que o nível de vendas seja cumprido dentro da minha equipa	1 semana	Não	Candidatura Espontânea	Foi sempre o mesmo
Sujeito 8	F	Solteira	23	12º ano	Consultora comercial	Consultora comercial	Angariação de sócios Acompanhamento do sócio Receção	1 ano e meio	Sim	Convidada	Foi sempre o mesmo
Sujeito 9	F	Casada	35	12º ano	Consultora comercial	Consultora comercial	Telefonemas Apoio ao cliente	1 ano e meio	Não	Convidada	Comercial Comercial e responsável pela parte administrativa
Sujeito 10	M	Casado	58	12º ano	Agente imobiliário	Angariação e compra e venda de propriedades - Gerente - Contabilista	Angariar clientes Publicitar as propriedades Gestão da empresa	4 anos	Não	Convidado	Foi sempre o mesmo
Sujeito 11	F	Solteira	31	Licenciatura em Contabilidade	Gerente Contabilista	- Gerente - Contabilista	Responsável pelo departamento financeiro, fiscalidade Administradora de condomínios	4 anos	Sim	Constituição de sociedade	Foi sempre o mesmo
Sujeito 12	M	Casado	51	Licenciatura em Gestão Bancária	Responsável Gerente	Responsável e Comercial	Controlo da Agencia, crédito e investimento	29 anos	Sim	Candidatura a concurso	Foi caixa Parte fiscal do cliente Gestão comercial Gerente de balcão
Sujeito 13	M	Divorciado	46	Licenciatura em Administração Pública	Economista	Gerente: OCC;	- Supervisão de toda atividade - Responsabilidade e obrigatoriedade de conferir os resultados fiscais e financeiros dos clientes	15 anos	Não	Constituição de sociedade	Foi sempre mesmo

Tabela 3 - Designação nas entrevistas dos sujeitos

Sujeitos	Designação nas entrevistas	Empresa	Área de negócio
Sujeito 1	Diretor Recursos Humanos	A	Metalúrgica
Sujeito 2	Diretor Comercial	A	Metalúrgica
Sujeito 3	Responsável Recursos Humanos	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 4	Comercial	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 5	Comercial	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 6	Diretora de Operações	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 7	Diretora Comercial	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 8	Comercial	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 9	Comercial	B	<i>Fitness</i>
Sujeito 10	Comercial	C	Imobiliária
Sujeito 11	Gerente	C	Imobiliária
Sujeito 12	Diretor	D	Banca
Sujeito 13	Gerente	E	Contabilidade

3.5. DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa A é uma empresa portuguesa fundada em 1971 sediada no Porto. O principal foco de atividade é o fabrico de estruturas metálicas, complementado por serviços como corte de chapa, galvanização por imersão a quente entre outros. As principais áreas de atuação são o sector das telecomunicações e vias rodoviárias/ferroviárias. Atualmente é constituída por 400 colaboradores.

Quanto à Empresa B, está sediada no distrito de Braga, e é composta por 32 trabalhadores. Oferecem vários serviços relacionados com o desporto, saúde e bem-estar.

A empresa C localiza-se no concelho de Melgaço, distrito de Viana do Castelo, neste momento tem consigo a trabalhar 8 pessoas. Esta empresa desenvolve a sua atividade na área da informática, contabilidade e imobiliária. Oferece como principais serviços consultadoria; *outsourcing*; *websites*; suporte técnico; gestão e contabilidade completa apoiada em serviços informáticos; mediação imobiliária e gestão de condóminos e imóveis.

Em relação à empresa D é uma agência sediada em Viana do Castelo, pertencente a um grupo financeiro português. O principal objetivo deste grupo fundado em 1911 é oferecer aos seus clientes as melhores soluções de financiamento, dispondo para isso atualmente de cerca de 3916 colaboradores.

Por fim a empresa E é uma pequena empresa localizada no concelho de Angra do Heroísmo, conta com 5 trabalhadores. Oferece como principal serviço a auditoria e consultadoria na área financeira, gestão administrativa de recursos humanos, apoio fiscal e acessória jurídica.

3.6. PROCEDIMENTOS

Através da análise das entrevistas realizadas foram obtidos os dados indutivamente. As entrevistas foram realizadas a gerentes, diretores de recursos humanos, diretores comerciais e comerciais, em empresas com diferentes tamanhos, de forma a analisarmos as estratégias de recrutamento e seleção que utilizavam. Os entrevistados viviam em distritos diferentes, apenas duas empresas coincidiram com o mesmo distrito, no entanto na sua maioria eram empresas sediadas na zona norte do

país. Como critério de seleção foi utilizado o fator dimensão e que fossem empresas que tivessem uma vertente comercial. Os entrevistados tinham idades compreendidas entre os 21 e os 58 anos, o nível de escolaridade variou entre o 12^o ano e o grau de mestre. Os participantes neste estudo sendo de empresas diferentes têm um objetivo comum, que é a produção e venda de produtos e/ou serviços.

Com a metodologia qualitativa escolhida, a entrevista semiestruturada pareceu-nos a mais adequada visto que nos permitia efetuar um conjunto de questões abertas e em simultâneo manter o foco nos objetivos pretendidos. Foi elaborado um guião de entrevista, aplicado a comerciais, diretores comerciais, diretores de recursos humanos e gerentes. As entrevistas decorreram entre Setembro e Novembro de 2015.

Relativamente ao dia, hora e local das entrevistas foi de acordo com a preferência dos entrevistados e tudo combinado via *e-mail*. A duração média das entrevistas foi de vinte e cinco minutos. As entrevistas foram gravadas com prévio pedido de consentimento aos participantes garantindo-se o anonimato dos mesmos.

Durante a realização das entrevistas houve a preocupação de respeitar a liberdade dos inquiridos na sua resposta, no entanto sempre que se considerou necessário foram introduzidas questões para clarificar as respostas.

Após a realização das entrevistas, procedemos à sua transcrição escrita na íntegra. Posteriormente as entrevistas foram devidamente analisadas, obtidas relações entre elas, e através da revisão bibliográfica foi-nos possível sustentar os dados e alcançar conclusões.

Depois de serem explicados e descritos os instrumentos e procedimentos metodológicos deste estudo, no próximo capítulo, analisaremos os dados resultantes das entrevistas.

CAPITULO 4 – ANÁLISE DE DADOS

Com a análise de dados pretendemos a descrição sistemática, quantitativa e objetiva do conteúdo resultante das entrevistas.

Foi adotada uma análise de conteúdo por resposta, uma análise correlacional que procura estabelecer uma ligação entre os resultados decorrentes dos dados das entrevistas e a revisão bibliográfica. Nesta fase após a análise minuciosa dos discursos dos participantes procedemos à análise do conteúdo das entrevistas.

1. Que características em termos de perfis pretendem para os vossos colaboradores dos diferentes departamentos?

Analisando as várias respostas a esta questão, os entrevistados dão maior relevância à vertente comportamental dos colaboradores face à vertente técnica. Características como o dinamismo, vontade de trabalhar e proatividade estão presentes nas respostas às entrevistas de todas as empresas.

Na empresa A o diretor comercial não se pronunciou, apenas o diretor de recursos humanos respondeu à questão. Salientou a proatividade e o dinamismo, ou seja, a capacidade de agir, de realizar, de antecipar, o entusiasmo, força e energia. Pretende pessoas que pensem de forma diferente, que queiram evoluir e crescer com a empresa.

«Nós seguimos muito à risca aquela famosa expressão norte americana *think outside the box*, e muitas das vezes se calhar nem é só pensar fora da caixa é sair mesmo da caixa, e pensar de forma diferente, nós procuramos pessoas proativas, dinâmicas, no fundo queremos pessoas que venham crescer connosco, que tenham prazer em desenvolver as carreiras dentro do nosso grupo, independentemente qual seja a empresa» (Suj. 1, empresa A).

Relativamente aos inquiridos da empresa B, os que ocupam cargos superiores têm uma opinião diferente dos comerciais. Os primeiros focam as características principais na humildade, vontade de aprender, crescer e vencer, enquanto os segundos dão relevância ao facto de terem uma boa aparência e simpatia.

«Entramos sempre no âmbito da formação, vamos desenvolvendo *skills* mas existem coisas básicas que são a transparência, a humildade, a vontade de crescer, a vontade de aprender, a responsabilidade, e isso para nós é fulcral» (Suj. 6, empresa B).

«O mais simpático possível, simpatia atrás do balcão é tudo. E a aparência também, não é?» (Suj. 9, empresa B).

«Boa imagem, de preferência magros, jovens, não é magros, mas não convém ser pessoas gordas. Não pode ser pessoas gordas porque nós estamos a promover o *fitness*...desde que sejam animadas, simpáticas, mas sim tem-se que ter uma imagem cuidada, cabelo, unhas, dentes, tudo» (Suj. 8, empresa B).

Na empresa C as opiniões não divergem muito, sendo a proatividade e vontade de aprender, desenvolver e melhorar, as principais características.

Por fim, foi inquirido um dos diretores da empresa D e o gerente da empresa E, curiosamente o diretor de uma entidade bancária destacou a mesma característica que o gerente do gabinete de contabilidade, o dinamismo.

Esta questão vai de encontro aos objetivos gerais da minha dissertação. Segundo Pfeffer (1998), para a empresa conseguir alcançar o sucesso é necessário ter em atenção vários aspetos aquando a contratação do candidato a nível das suas características, nomeadamente, a empresa tem de ser precisa no que pretende em termos de atributos, deve ser cuidadosa na análise das competências e as características dos candidatos devem ser compatíveis com as que o cargo necessita.

2. De que forma é que vocês recebem os novos colaboradores, são acolhidos/integrados?

O diretor de recursos humanos da empresa A responde à questão afirmando que os novos colaboradores são acolhidos através de um manual de acolhimento e de um código de conduta. São realizadas várias formações em áreas como higiene, segurança e ambiente, bem como uma formação de acolhimento que é dada pela chefia respetiva. Têm igualmente estipulado um plano de formação, onde está determinado quais os objetivos que cada colaborador deve alcançar, quais os departamentos por onde passará e quem será o responsável pela sua avaliação. Por fim, é feita uma avaliação de integração do trabalhador.

«Nós temos um procedimento de acolhimento, temos a parte toda burocrática onde é entregue um manual de acolhimento ao trabalhar, novo colaborador, é entregue também um código de conduta que existe, um código que tenta abarcar a forma como o trabalhador se deve posicionar dentro da empresa, tem aquelas formações todas iniciais, desde formação em higiene e segurança e ambiente, que é do ponto legal é obrigatório, até à formação de acolhimento que é dada pelo chefe, pela chefia, pelo diretor de departamento. Nós neste momento temos em curso um plano de formação em acolhimento para as chefias, para que as chefias possam dar continuidade ao processo de acolhimento que é iniciado nos recursos humanos e para que o acolhimento do colaborador seja o mais rigoroso possível. Implementamos à bem pouco tempo um plano de formação em contexto de trabalho, inicial, onde está já estipulado quais os departamentos que a nova pessoa vai passar, quais os objetivos a alcançar, quem é que o avalia, a quem é que reporta essa avaliação, e é feita no final uma avaliação de integração da pessoa se de facto há necessidade de reportamos essa formação inicial, ou se há necessidade de revermos o candidato, revermos a postura do grupo perante o candidato que entrou» (Suj.1, empresa A).

Quanto ao diretor dos comerciais da empresa A apenas refere que acolhem bem os novos colaboradores, porém o tempo que é investido numa fase inicial pode não ser o mais adequado, «eles queixam-se que se sentem um bocado desapoiados».

Relativamente à responsável pelos recursos humanos da empresa B, faz referência ao «critério sombra», ou seja, o novo colaborador está presente com outro(s) colaborador(es) quando eles estão a exercer a sua função, para que aprendam. Acrescenta também a necessidade de correções ao longo do tempo, de *briefings* e formações. Contudo destaca a apresentação da missão e dos valores da empresa, tal como o diretor de recursos humanos da empresa A sendo entregue um manual de conduta, ou seja, pretende que os novos colaboradores tenham conhecimento do conjunto de princípios e valores da empresa que devem ser seguidos por todos os colaboradores pertencentes à empresa.

Quanto aos restantes entrevistados da empresa B, independentemente do cargo que ocupam, referenciam a formação através do «critério sombra» como sendo realmente muito importante.

Relativamente aos entrevistados da empresa C, a gerente faz referência ao acompanhamento e explicação de como é que a empresa funciona, «começamos por explicar como é que funciona os departamentos todos da empresa, as secções que temos na empresa, as áreas, e depois principalmente no primeiro dia, estamos de uma forma mais intensiva a explicar as funções que vai fazer...», o comercial desta empresa foca também a atenção especial que um novo colaborador tem inicialmente, «Há sempre alguém que os apoia na atividade que estão a fazer, depois há ações de

formação que eles frequentam, e que são inscritos para fazer, e depois no dia-a-dia são sempre acompanhados por alguém».

Em relação à empresa D, de acordo com um dos diretores da empresa, os novos colaboradores têm uma formação inicial na sede ou então em outras empresas do mesmo grupo, «eles vão para a sede ou para outras empresas do grupo aprender, saber, para, no entanto, ter uma formação base a nível de produtos, a nível de legislação, a nível daquilo que realmente o grupo faz, e depois vão sendo integrados (...)» (Suj. 12, empresa D).

Por fim, o gerente da empresa E afirma que há uma pessoa na sua empresa que fica responsável pelo novo colaborador, apoiando-o em tudo o que necessite:

«A empresa tem uma espécie de um programa que quando os colaboradores são acolhidos, antes de mais é-lhes feita uma entrevista para saber as suas bases, e depois pronto há uma pessoa sempre responsável na empresa, que fica sempre responsável por acolher e acompanhar a entrada do novo colaborador» (Suj. 13, empresa E).

De acordo com Ahmad & Schroeder (2002), os funcionários devem resolver problemas, serem capazes de melhorar os processos, serem inovadores, entre outras qualidades, mas todas estas características devem ser melhoradas com formação, e realmente analisando a resposta dos inquiridos a esta questão, quase todos os entrevistados focam o método da formação no acolhimento/integração dos novos colaboradores.

3. Dispõem de recursos humanos especializados para recrutar e selecionar pessoas?

Analisando as respostas a esta questão apenas o diretor de recursos humanos da empresa A e um dos diretores da empresa D responderam que sim. O diretor de recursos humanos da empresa A, desenvolve a sua resposta referindo que utilizam técnicos especializados da direção de recursos humanos, salvo em situações muito excecionais em que a empresa recorre ao *outsourcing* deste serviço.

Relativamente ao diretor comercial da empresa A não responde a esta questão e a outras seguintes, pois infelizmente o diretor de recursos humanos interferiu na entrevista afirmando que determinadas questões não poderiam ser respondidas pelo diretor comercial porque não estaria preparado e já teriam sido respondidas por ele próprio.

Os inquiridos da empresa B, independentemente do cargo que ocupam na empresa, chamaram atenção para que apesar de não haverem recursos humanos especializados para recrutar e selecionar, quando o fazem procuram que o candidato seja analisado por uma pessoa que tenha maior conhecimento sobre aquele cargo, «se eu pretender comerciais cá dentro sou eu que o faço, se pretender por exemplo, *personal trainers*, é o responsável que nós temos, que é o *PT manager*» (Suj. 3, empresa B).

Em relação à empresa C, o recrutamento e seleção é efetuado pelos gerentes da empresa, sem acrescentar nada mais à resposta, tanto a gerente como o comercial desta empresa.

Por fim, o gerente da empresa E, apesar de não ter uma equipa para recrutar e selecionar de recursos humanos especializados faz referência à importância em empresas de maior dimensão, «Em função da empresa claro que isso é... quanto maior for a empresa mais necessidade tem de ter uma aposta nessa vertente» (Suj. 13, empresa E).

Os entrevistados na sua maioria responderam não, justificando que a pequena dimensão das suas empresas não necessita da contratação de recursos humanos especializados para recrutar e selecionar, indo assim de encontro ao referido por Darrag et al. (2010).

Darrag et al. (2010), afirma que alguns estudos demonstram a relação entre o tamanho da empresa e os métodos e fontes de recrutamento utilizados, sendo as grandes empresas que dão maior ênfase às práticas de recrutamento e seleção, pois as empresas de menor dimensão estão a crescer, e podendo não dispor de recursos nomeadamente humanos e financeiros dão importância a esta vertente. No entanto temos também de ter em atenção o tipo de negócio de cada empresa e o grau de especialização que cada uma necessita. Comparando estas cinco empresas existe o fator «dimensão» que ajuda a explicar porque existem recursos humanos especializados numas e noutras não.

4. Existem práticas diferenciadas por áreas, categorias profissionais de recrutamento e seleção?

Todas as respostas das empresas analisadas são negativas apenas o inquirido da empresa D respondeu afirmativamente. O diretor de recursos humanos da empresa A afirma que qualquer que seja a posição que a empresa procura preencher passa por uma triagem curricular, entrevistas e termina com uma última entrevista na presença do diretor de departamento. Mais uma vez o diretor comercial desta empresa não responde à questão.

«Em primeira resposta diria-lhe que não, mas depois nós temos parametrizados, seguimos os trâmites normais de processo de recrutamento e seleção. Mediante depois do perfil, com maior ou menor dificuldade de recrutamento, mas eu diria que seguimos sempre os mesmos processos, desde a colocação de anúncio ou não, ou pesquisa de base interna, da seleção depois de perfis de uma triagem curricular, depois fazemos um serie de entrevistas, em que a última entrevista, e isto em todas as posições desde um operador de produção até um *controller* financeiro por exemplo, termina sempre a última entrevista com a presença do diretor de departamento» (Suj. 1, empresa A).

Analisando a resposta da responsável pelos recursos humanos da empresa B o procedimento é o mesmo independentemente das áreas funcionais, apenas envolve pessoas de diferentes áreas na fase de seleção de acordo com o cargo que vai ser ocupado. A diretora de operações da empresa B responde da seguinte forma, «As funções são específicas, ou seja, comerciais são recrutados pelo recrutamento comercial, *personal trainers* são contratados através dos diretores e dos coordenadores do serviço de PT's, de atividade física, e por aí fora..., rececionistas são contratados através do chefe de receção e por aí fora...». Quanto aos quatro comerciais desta empresa, mais uma vez reforçam a ideia de que o procedimento é o mesmo, apenas envolve pessoas de diferentes áreas, tendo em conta a área só no momento da contratação, «se for para contratar alguém que vai tratar de uma parte administrativa que não seja tão comercial vão procurar outras pessoas com outras características, e então será a pessoa que está mais à-vontade nesse aspeto, neste momento que vai ajudar no recrutamento, sim varia...» (Suj.4, empresa B).

Quanto à empresa C, de acordo com a gerente, por exemplo a pessoa que recruta para a área imobiliária não deve ser a mesma que recruta para a área de contabilidade. A conclusão que se retira desta resposta é que mais uma vez, as práticas de recrutamento e seleção são as mesmas, independentemente da área funcional/categoria profissional, sendo apenas diferente a pessoa que entrevista no momento de contratar. Segundo o comercial desta empresa são sempre os gerentes a contratar, e são eles que definem as práticas e processos utilizados, «o recrutamento

passa sempre por eles, só mesmo, embora eu seja ouvido, mas dou-lhes essa benesse a eles, de serem eles a escolher o pessoal».

Por último, um dos diretores da empresa D responde, «sim, dependendo para a área que se quer recrutar», quanto ao gerente da empresa E afirma que na sua empresa não existem diferenças no processo de contratação dos seus colaboradores.

Em síntese apenas as empresas de maior dimensão têm uma maior preocupação e fazem uma distinção no momento da contratação dos colaboradores, as empresas de dimensão mais pequena não utilizam práticas e processos diferenciados na contratação dos colaboradores, apenas nas entrevistas. Este tipo de empresas recorre ao trabalhador que presumem que entende mais da área funcional e do cargo que vai ser ocupado pelo novo trabalhador.

5. Que métodos utilizam na fase de recrutamento?

O diretor de recursos humanos da empresa A respondeu que a fase de recrutamento consiste na colocação de um anúncio, ou através de uma procura na base interna da empresa ou então ainda através da recomendação de colaboradores que trabalham na própria empresa. Quanto ao diretor comercial não respondeu à pergunta.

Passando para a responsável pelos recursos humanos da empresa B, esta afirma que os métodos utilizados na sua empresa são essencialmente o *marketing digital*, como por exemplo a utilização do *facebook*, do *e-mail*, *linkedin*, ou anúncios em *sites de emprego*. Já a diretora de operações desta empresa, refere que é através de plataformas digitais, *landing page* e de anúncios em *sites de emprego*.

Relativamente à diretora dos comerciais e às próprias comerciais da empresa B respondem todas da mesma forma, fazendo referência aos anúncios da internet. Quanto à gerente da empresa C afirma que a principal fonte de recrutamento na sua empresa inicialmente foi a «palavra boca a boca» e candidaturas espontâneas, posteriormente é que adotaram o método de colocarem anúncios na internet. Já o comercial responde que foi principalmente através de candidaturas espontâneas, recomendações e anúncios.

Um dos diretores da empresa D afirmou que o recrutamento numa fase inicial é efetuado através de empresas externas e só depois é que a seleção é internamente,

«são empresas externas que fazem a seleção, propomos a empresas externas, eles propõem uma serie de candidatos depois a seleção é que é interna já num número mínimo» (Suj. 12, empresa D).

Por último, o gerente da empresa E refere que a principal fonte de recrutamento são as candidaturas espontâneas, «normalmente os candidatos é que nos procuram porque já somos uma empresa com algum nome na praça, e quer queiramos ou não eles acabam por ter sempre interesse em trabalhar connosco». Este tipo de candidaturas são uma importante fonte de recrutamento, tanto a nível de candidatos que procuram o primeiro emprego, como de profissionais descontentes com o cargo que ocupam na sua empresa.

Esta questão foi baseada nos objetivos gerais da minha dissertação. Segundo Zottoli & Wanous (2000), a procura dos métodos mais infalíveis é um tema de pesquisa há vários anos, sendo que os métodos mais eficazes de acordo com estes autores são a re-contratação de empregados ou então a utilização dos *sites on-line*. Analisando as várias respostas, verifico que a empresa B vai de encontro à eficácia dos autores Zottoli & Wanous, pois a maioria dos entrevistados responde que o principal método é o recrutamento através de *sites* de emprego.

6. Que métodos utilizam na fase de seleção?

De acordo com Vala & Caetano (2002), um dos processos essenciais para a empresa encontrar a mão-de-obra que necessita para alcançar o que pretende, é a seleção do pessoal. E se este processo não for devidamente efetuado pode trazer consequências menos boas para a empresa. Com esta pergunta pretende-se analisar os métodos mais usados e se as empresas utilizam os mais adequados e eficazes.

Na empresa A de acordo com o seu diretor de recursos humanos, os métodos utilizados na fase da seleção são a triagem curricular e entrevistas. Esta triagem consiste na parametrização de itens transversais a todas as funções e itens específicos nos quais os candidatos que obtiverem pontuações mais baixas já não transitam para a fase seguinte de entrevista.

Relativamente à empresa B, a responsável pelos recursos humanos começa por uma pré-entrevista por telefone onde são colocadas determinadas perguntas chave e só depois existe a marcação de uma entrevista.

«É sempre um desafio Liliana, porque não sei, por exemplo, só para ter uma noção, para comerciais... eu devo ter um total de momento desde o último recrutamento, portanto, nós ficamos com uma colega, entretanto abrimos novo recrutamento para recrutar novamente... devo ter à volta de 200 currículos, em dois meses, uma coisa grande, depois o quê que implica, obviamente nem toda a gente será contactada, impossível, e depois o método, tem que haver um método de pré-seleção por telefone, pergunta chave que a gente faz, gostava-nos de ser melhores, e já estamos...» (Suj.3, empresa B).

A diretora de operações da empresa B afirma que a empresa faz uma entrevista prévia onde analisam as características principais que necessitam e as expectativas dos candidatos para ver se efetivamente têm capacidade para responder às suas expectativas, posteriormente, «percebemos quais são as expectativas da pessoa... possível colaborador, se nós também temos capacidade para respondemos a essas expectativas, e essa é uma primeira fase, depois numa fase posterior essa pessoa também vai fazer sombra das várias funções na fase prévia, passando a uma fase seguinte, que é a fase de execução se se identificar na fase de execução e tiver performance indicada então aí esse sim». A diretora comercial da empresa B, afirma que o processo passa inicialmente por uma primeira fase de entrevistas, depois uma segunda fase «de entrevistas mais apertadas, nomeadamente a nível de dinâmicas de grupo perceber se as pessoas estão lá, se cumprem objetivos como é que reagem a pressões externas e por aí fora, e depois os candidatos mais adequados integram a equipa».

Em relação aos quatro comerciais da empresa B não têm muito conhecimento acerca deste assunto, apenas fazem referência à existência de uma pré-seleção via telefone; contactam o candidato e é feita uma entrevista onde é dada importância à experiência dos candidatos na área, «eu penso que tendo sido comerciais anteriormente, penso que é uma mais-valia para conseguirem voltar a ingressarem na mesma área», e nesta base decidem se contratam ou não.

Verifica-se que na empresa A e B é efetuada uma pré-seleção dos candidatos visando a triagem dos melhores e com maior potencial para o cargo. Depois passam a uma fase de entrevistas com o intuito de levantar informações acerca dos mesmos.

Analisando a resposta da gerente e do comercial da empresa C respondem ambos que ainda não tiveram essa experiência. Já um dos diretores da empresa D, refere mais uma vez as entrevistas, mas também os testes psicotécnicos e em grupo que não foram mencionados em mais nenhuma empresa, «vai haver uma empresa especializada do grupo, já que vão fazer mais alguns testes... Tem alguma ideia de quais são esses testes? São entrevistas, psicotécnicos, em grupo». Por fim o gerente

da empresa E menciona a entrevista, justificando que é necessária para verificar a disponibilidade do candidato, analisar o currículo e realizar algumas perguntas chave.

Segundo a revisão bibliográfica de acordo com Ribeiro (1995), as entrevistas são o método de seleção mais utilizado pelas empresas, entre as várias técnicas que podem ser utilizadas, desde testes de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade, técnicas de simulação, dinâmicas de grupo. Observando as várias respostas dos inquiridos realmente as entrevistas destacam-se entre todos os outros métodos.

7. Que fatores na sua opinião conduzem a que as pessoas concorram para esta empresa?

Para as empresas obterem sucesso necessitam de ter consigo a trabalhar os melhores colaboradores. É assim que surge o conceito do *employer branding* por Sullivan (2004), é uma estratégia a longo prazo com o intuito de criar uma imagem positiva acerca da empresa nos potenciais trabalhadores, levando assim a atrair candidatos com potencial a interessarem-se pela empresa. Esta questão pretende analisar quais são os fatores que atraem os potenciais candidatos das empresas.

Para o diretor dos recursos humanos da empresa A, sendo a sua empresa uma das maiores empresas nacionais na área da metalomecânica e uma das maiores produtoras de colunas de iluminação a nível internacional, considera que é principalmente pelo nome da empresa, imagem de marca, pelas boas práticas e pela informação que é passada pelos colaboradores a alunos universitários, ou a recém-licenciados que gera um fluxo significativo de candidatos que concorrem à empresa. O diretor comercial da empresa A foca outras vertentes, tal como ser uma equipa jovem e o projeto ser bastante aliciante, «primeiro é uma equipa jovem de um projeto bastante aliciante, bastante grande, mas as perspetivas de futuro são boas».

Relativamente à empresa B, a responsável pelos recursos humanos, refere que é pelo desemprego, mas também pela marca, afirmando tratar-se de uma marca que é cada vez mais reconhecida como referência a nível nacional.

«Primeiro é a taxa de desemprego, que infelizmente é um dos grandes fatores que levam as pessoas a concorrerem para cargos que nem encaixam no perfil, uma das coisas infelizmente

que eu vejo muito hoje que é triste, é ver pessoas à frente que nós estamos a entrevistar. Depois também a marca, acho que cada vez mais está associado a uma referência nacional, não é conhecimento de toda a gente, mas quem está na área conhece» (Suj. 3, empresa B).

Já a diretora de operações da empresa B menciona que é uma empresa de referência no mercado e que acolhe muito bem as pessoas.

«Primeiro porque há uma referência no mercado, segundo porque provavelmente as pessoas identificam-se com a função pretendida, espero..., e terceiro porque é uma empresa que acolhe de uma forma geral e não estando a querer ser pouco humilde nisto, acolhe as pessoas bastante bem» (Suj. 6, empresa B).

Quanto à diretora comercial desta empresa menciona que existe um bom ambiente de trabalho na empresa e pelo fator desemprego, «em primeiro lugar pelo ambiente creio eu, pelo ambiente que se vive cá dentro, e em segundo lugar porque como deve saber não está fácil para ninguém, portanto ...». Os comerciais da empresa B tem opiniões que vale a pena especificar assim a comercial 1 afirma que «é uma cadeia com nome no mercado e que se encontra cada vez mais em desenvolvimento»; a comercial 2 refere que há um elevado desemprego e «não é um trabalho com muita carga horária que nos canse muito, mas psicologicamente cansa»; a comercial 3 menciona o facto de «os candidatos terem uma ideia de que é um trabalho fácil, há muito desemprego e a empresa é de referência no mercado». Por fim, a comercial 4, afirma que «transmite bem-estar este tipo de indústria e é uma empresa com boas condições de trabalho».

Analisando a empresa C, a gerente e o comercial destacam o facto de ser uma empresa jovem, diversificada e não haver muita concorrência, ou seja, uma empresa com a área de informática, contabilidade e imobiliária em simultâneo o que permite atrair pessoas de formações diversas. Quanto à empresa D um dos seus diretores respondeu que é pelo estatuto que têm no mercado. Por último o gerente do gabinete de contabilidade garantiu que era pela credibilidade que a sua empresa tinha na praça.

Examinando as várias respostas dos entrevistados, as que predominam são a nível de fatores extrínsecos a elevada taxa de desemprego em Portugal enquanto nos fatores intrínsecos a imagem, o estatuto e prestígio associado às respetivas empresas e o ambiente interno são mais determinantes. Dois assuntos interessantes que se destacam ao longo das respostas destes entrevistados é a falta de mão-de-obra mais precisamente jovem e qualificada num momento marcado por elevados níveis de desemprego em que a oferta de mão-de-obra é superior à procura, e o facto de as

empresas ainda tentarem manter as boas práticas de gestão de recursos humanos, apesar da elevada oferta de mão-de-obra.

8. Que técnicas de atração dos candidatos para a área comercial são utilizadas?

No contexto da GRH, é importante saber quais as técnicas que fazem com que os candidatos na área comercial e não só sejam atraídos para trabalhar em determinadas empresas e também naqueles cargos e desempenho daquelas responsabilidades. Segundo Sivabalan et al. (2014) e Tong (2009), o recrutamento é um processo baseado essencialmente em atrair um conjunto de candidatos qualificados, para uma determinada vaga numa empresa.

De acordo com o responsável pelos recursos humanos da empresa A esta não é uma empresa puramente comercial, produzem produtos de grande dimensão. A sua equipa comercial é designada por *business unit manager*, ou seja, são gestores de área de negócio, tendo engenheiros como comerciais na medida em que para além de venderem necessitam ter conhecimentos muito especializados que lhes permitam prestar igualmente apoio técnico. Os seus comerciais são colaboradores que entraram para outras áreas tais como, assessoria, e depois tornaram-se comerciais, portanto quando chegam a esta função já têm um conhecimento alargado sobre a empresa. Porém, o diretor dos comerciais destaca a sorte dele próprio e dos seus colegas comerciais terem a possibilidade de viajar e conhecer novas culturas e mercados, podendo ser este um dos pontos interessantes para que os comerciais se sintam atraídos pelo cargo «o facto de comunicar com os outros mercados, outras culturas, outras pessoas, há pessoas que gostam de facto de viajar bastante (...)», «o facto de se comunicar com muita gente, com outras culturas pode ser um dos pontos interessantes para cultivar e cativar as pessoas para este tipo de função e responsabilidades».

Quanto à empresa B, a responsável pelos recursos humanos afirma que o *marketing* digital tem um importante papel na empresa, «o recrutamento de comerciais é facilitado através da colocação de anúncios dirigidos a candidatos com características comerciais utilizam o *landing page*, que consiste em algo que nos surge sem nós procurarmos, mas que está selecionado para determinado individuo, de determinado sexo, com determinadas características».

Relativamente à opinião da diretora de operações da empresa B esta responde que os candidatos para a área comercial sentem-se atraídos pela possibilidade de crescimento, de carreira e pelo valor financeiro que auferem no final do mês, «acho que é a técnica que atrai qualquer outro colaborador, que é nós somos uma empresa em expansão, estamos a abrir um club por ano, e o nosso objetivo é que seja ainda maior essa expansão, que seja mais do que um por ano portanto, as pessoas vêm possibilidade de crescimento e de carreira, para além disso, para além da possibilidade de carreira, o ambiente, e também o valor financeiro que auferem ao final do mês». A diretora dos comerciais não respondeu à questão porque afirmou que a resposta deveria ser dada por quem recruta os comerciais. A comercial 1 faz referência ao hábito com o horário de *shopping*, o que o incentivou a candidatar-se a este cargo. A comercial 2 responde que as pessoas pensam que é um trabalho fácil e como o ordenado não é propriamente baixo e a carga horária também não é muita, o candidato gosta das condições, e sente-se atraído a exercer o cargo. A comercial 3, não faz a mínima ideia de quais são as técnicas de atração dos candidatos que são utilizados para a área comercial. Por fim, a comercial 4 afirma que as condições monetárias e de trabalho são agradáveis e como tal atrativas de potenciais candidatos.

Analisando as respostas da empresa C, a gerente do gabinete de contabilidade, responde que ainda não têm muito essa experiência e não consegue ser mais objetiva na sua resposta, «nós gostávamos de fazer isso, já fizemos é verdade, pode-se dizer que sim. No entanto o comercial desta empresa refere o facto de a empresa ser jovem e praticamente única no concelho, derivado à sua área de mediação imobiliária:

«O facto de ser jovem, o facto de ser praticamente única no concelho, tirando a contabilidade que há mais aqui, mediação não há mais nenhuma entidade a fazer mediação, gestão de condomínios, ninguém fazia aqui no concelho, dão muitos problemas, dão muitas chatices, mas alguém o teria de fazer, não havia quem o fizesse, desenvolvimento informático praticamente não havia quem o fizesse, fazem umas reparaçõezitas, mas umas coisas simples, desenvolvimento de software não existia, e isso pronto, são os motivos de interesse, e é o um pouco, de outras que há e das que não há, mediação imobiliária não existia, não existia nenhuma» (Suj. 10, empresa C).

Observando a resposta de um dos diretores da empresa D, a progressão da carreira é o principal incentivo, «oportunidade de uma carreira, isso é sempre valorizado...».

Finalizando, o gerente da empresa E referiu que a área comercial na sua empresa passa um pouco ao lado, visto que são de uma área muito técnica, «não andamos a bater porta a porta ou a fazer publicidade, mas o que acontece é que a conquista de novos clientes vem muitas vezes pelo facto de termos o cuidado de tratar muito bem os nossos clientes existentes, que por sua vez nos encaminham potenciais novos clientes».

São várias as respostas dadas pelos inquiridos, no entanto motivam os candidatos a concorrer e a permanecer nas empresas na sua maioria pelas condições de trabalho oferecidas.

9. Existe possibilidade de recrutamento interno e assim os trabalhadores progredirem na carreira?

De acordo com a revisão bibliográfica, Vala e Caetano (2002), destacam uma pesquisa em que as empresas investem no desenvolvimento dos seus recursos humanos em vez de se dedicarem a recrutar novos. O recrutamento interno, é quando as pessoas que já exercem uma função dentro da organização e por vontade própria ou da empresa desejam ocupar um cargo para o qual têm as competências exigidas e assim podem ser melhor aproveitadas noutras posições funcionais.

O diretor da empresa A dá como exemplo os comerciais que não foram contratados especificamente para essa função, iniciaram funções noutras áreas dentro da empresa e à medida que foram exercendo as suas funções noutras áreas dentro da empresa a administração juntamente com o departamento comercial decidiram que um determinado colaborador apresentava perfil, condições e potencial para poder vir assumir responsabilidades a nível comercial. Mais uma vez o diretor comercial desta empresa não responde à questão.

Quanto à responsável pela GRH da empresa B deu o exemplo de um rececionista que ao longo de 5 anos foi mostrando o seu trabalho e evoluiu para diretor, e o caso de um *personal trainer* que se tornou responsável pelos *personal trainers*. A diretora de operações menciona que há uma política de promoção interna exemplificando: «vamos supor uma pessoa que entre para comercial, pode por ventura ao longo da carreira, ao longo de seu percurso, vai subindo na carreira, ou seja, é um bom

vendedor, é um bom comercial, é uma boa peça, um bom elemento da equipa, poderá um dia havendo essa possibilidade, passar para coordenador por exemplo».

A diretora comercial da empresa B afirmou que existiam vários casos dentro da empresa, tal como um comercial passar para coordenador de vendas e posteriormente um coordenador de vendas para um coordenador de um clube. O comercial 1 na opinião dele afirmou que não havia muito por onde progredir na carreira, «eu acho que um comercial não sobe muito mais do que estar responsável pela receção e pouco mais...»; o comercial 2, diz que sim, «houve uma menina que era comercial, consultora comercial, depois passou para *membership*, que é parte da receção, e neste momento está na parte administrativa, não mudou muito a nível de funções, mas já tem outra responsabilidade, outros comerciais passaram de consultores comerciais, passaram a ter funções de receção, e outros já passaram para *club managers*, por exemplo...». A comercial 3 refere que ela própria é um exemplo, «não tinha nada mesmo, agora estou na receção». O último comercial desta empresa entrevistado, afirma que o recrutamento interno é uma política da empresa, «em que cada um de nós pode conseguir evoluir dentro dela, ou seja, se vier a ser necessário ocupar um cargo superior, e se entretanto houver alguém que já tenha mostrado qualidades suficientes para esse cargo, deixa de fazer sentido recrutarem alguém que não conheçam».

Analisando as respostas dos entrevistados da empresa C, tanto a gerente como o comercial responderam que neste momento a empresa ainda estava em crescimento, mas se no futuro necessitassem certamente iam utilizar o recrutamento interno, «muito certamente, diria eu que será interno, também dependerá da necessidade» (Suj. 11 empresa C).

Na opinião de um dos diretores da empresa D, o recrutamento interno é uma prioridade, «qualquer balcão a nível nacional, ou caixa necessita de gente, há sempre um pedido interno se alguém quer concorrer internamente, são prioridades».

Por último, o gerente da empresa E é da opinião que as empresas que possuem um tamanho considerável devem adotar o de recrutamento interno:

«Se a dimensão da empresa for considerável, claro, passar a fazer apostas. Acontece um pouco também connosco mas de uma forma muito diminuta, passar a fazer apostas e reconhecer o trabalho das pessoas fazendo com que elas evoluam nos seus cargos» (Suj. 13, empresa E).

Ao analisar as várias respostas dos entrevistados, todos dão importância ao recrutamento interno, valorizam a contratação de recursos humanos que já trabalham na empresa. Na minha opinião, isto deve-se ao fator confiança e às empresas terem bastante conhecimento do tipo de trabalhador que vão recrutar, como por exemplo o seu nível de responsabilidade, versatilidade, as suas maiores competências e maiores dificuldades.

10. Quais as maiores dificuldades que têm no processo de recrutamento em geral?

Os principais problemas apontados pelo diretor de recursos humanos da empresa A foram: pessoas que confirmam a presença na entrevista e depois não aparecem; pessoas que são selecionadas e depois avisam que já não pretendem vir ou que desistem; pessoas que aceitam o trabalho e não vêm no primeiro dia, ou então aparecem no primeiro e depois desaparecem. Afirma que contratar pessoas para áreas mais específicas existe uma maior dificuldade do que para áreas mais técnicas. Quanto ao recrutamento de comerciais o responsável respondeu que não havia dificuldade pois não têm tido necessidade de recrutar visto que é estratégia adotada para o preenchimento desta função é através do recurso ao recrutamento interno. Mais uma vez o diretor comercial passou esta questão para o diretor de recursos humanos.

«É uma questão pertinente, sobretudo nesta altura, nós temos necessidades muito grandes nos últimos dias, sobretudo para a produção e embalamento, e temos dificuldades em encontrar pessoas que queiram de facto trabalhar, nós temos muitos problemas do género de pessoas que marcam entrevista e não vêm, de pessoas que são selecionadas e depois avisam e não querem vir trabalhar, temos o extremo de pessoas que dizem que aceitam e no primeiro dia de trabalho não aparecem, ou vêm trabalhar um dia e depois não voltam ao local de trabalho e temos uma necessidade muito grande de recrutamento nos próximos tempos, que vamos ter uma nova unidade de produção de colunas e que estamos a trabalhar no sentido de começarmos a enriquecermos a nossa base de dados em contactos com o IEFP, com as nossas parcerias que temos com escolas profissionais. E de facto essa tem sido a nossa principal dificuldade, a taxa de desemprego grande supostamente existe muita gente em estado de fundo de desemprego que pretende ingressar ou reingressar no mundo ativo, no mundo laboral, mas de facto temos sentido essa necessidade, o que é estranho na área da metalomecânica dado que a nossa posição geográfica, uma vez que esta zona, é uma área tradicional, a área da metalomecânica, o que tem sido estranho. Portanto temos tido algumas dificuldades em contratar pessoas, não

tanto em áreas mais específicas, mais técnicas como caso da engenharia que aí não temos dificuldade, mas em funções mais operacionais, sobretudo naquelas funções que se foi perdendo o hábito de se formar pessoas, e estou-lhe a referir por exemplo, a título de curiosidade, um fresador por exemplo, pegar numa fresa mecânica, no último processo demoramos três meses e meio a encontrar um fresador que viesse trabalhar connosco, soldadores temos alguma dificuldade também, isto porque os jovens nos últimos tempos, têm-se direcionado para outras áreas que não esta área produtiva e temos tido algumas dificuldades nessas funções produtivas mais técnicas, mais especializadas» (Suj.1, empresa A).

A responsável pelos recursos humanos da empresa B respondeu que o tempo despendido durante o recrutamento e seleção é a maior dificuldade tanto a nível geral como a nível de contratação de comerciais, «gestão de tempo, leva imenso tempo Liliana, é tempo, ou seja, para ligar é preciso tempo, para selecionar os currículos é preciso tempo, para marcar as entrevistas é tempo, para marcar na nossa agenda é... parece que não, mas estamos a falar de dois dias que são dedicados àquilo». Em relação à diretora de operações da empresa B, afirma o mesmo problema que a responsável pelos recursos humanos da empresa, que é um processo que demora algum tempo para além de terem de despendido de alguns recursos humanos para formar, para além dos trabalhadores que não vão estar a exercer as funções que normalmente executam.

«Acho que os problemas acabam por serem transversais a qualquer empresa, os problemas acabam por ser a rotatividade, todos nós enquanto seres humanos procuramos melhores empregos, melhores perspectivas e o que acabamos por... acaba por acontecer neste caso específico de consultores eles querem uma formação específica dada por nós, quando eles saem acabamos por voltar a ter que recrutar e até forma-lo e ele ficar a 100 % isso demora algum tempo, e alguns meses e então neste aspeto nós acabamos por digamos, que gastar, ou despendido de alguns, para além de recursos humanos para formar e para além de outras pessoas que não estão a executar as funções que devem estar a executar» (Suj.6, empresa B).

A diretora comercial da empresa B refere que a maior dificuldade é a falta de candidatos qualificados para as funções. Relativamente à opinião do comercial 1, «...o comercial cansa-se muito do trabalho, porque se reparares nunca vês um comercial mais do que um ano ou dois na mesma empresa.», ou seja, a empresa vai ter que despendido mais tempo na contratação de comerciais, do que se fosse para outro cargo, segundo o comercial 1, existe um grande nível de rotatividade nesta função. O comercial 2 responde à pergunta com «que a pessoa aceite a questão dos recibos verdes.»; o comercial 3 afirma que não faz ideia e, por fim, o comercial 4 respondeu «a confiança, todos nós lidamos com informações confidenciais, e tudo mais, são

informações que são da própria empresa e convém garantirmos que confiamos naquela pessoa o que é um bocado difícil».

Quanto à gerente da empresa C destacou o facto da zona geográfica em que a empresa se encontra, na maioria das vezes, não tem o tipo de mão-de-obra que pretendem, ou seja, jovens licenciados. O comercial da empresa C, afirma que não está muito por dentro do assunto, «mas as dificuldades que vi e assisti, as pessoas não há preocupação realmente em quê é que podem ser uma mais-valia também para a empresa, porque esta como qualquer empresa, é para os servir, mas também para se servir deles, tem que ser uma mais-valia, não pode ser uma menos-valia, se não, não trás nada, só traz despesa». Os trabalhadores não se preocupam muitas vezes em trazer vantagens para a empresa, mas apenas usufruírem dos seus direitos, esquecendo-se por vezes, dos seus deveres, o que torna muito importante assegurar uma estratégia que permita fazer uma boa seleção dos candidatos.

Relativamente à opinião de um dos diretores da empresa D, há sempre grandes dificuldades para escolher o perfil certo para uma determinada função, pois tudo concorre, «não têm o perfil e muitas vezes é difícil encontrar esse perfil, é complicado, é uma das grandes dificuldades dos recursos humanos, é achar a pessoa certa para o lugar». Por fim, para o gerente da empresa E, é o facto de os candidatos serem muito fracos, querem trabalhar, mas por sua vez não entendem o suficiente do assunto.

Em jeito de conclusão, são várias as dificuldades no processo de recrutamento em geral, no entanto eu destaquei o tempo despendido no processo de recrutamento; conhecer as características pessoais dos candidatos, tais como a humildade, integridade e honestidade; e a falta de candidatos para determinados cargos específicos.

11. Considera que têm muitos custos na seleção e contratação de trabalhadores?

O diretor de recursos humanos da empresa A afirma claramente que estão dentro dos limites do orçamento estipulado para o recrutamento e seleção e não têm custos muito elevados. O diretor comercial passou esta questão para o diretor dos recursos humanos responder.

«Eu diria que não, sou um fanático pela quantificação do trabalho de recursos humanos, portanto é aquilo que não se pode medir não se pode gerir, portanto eu quantifico ao máximo o nosso trabalho de recursos humanos, a pessoa da minha equipa reporta-me mensalmente uma serie de (palavra indecifrável) no departamento de seleção, como por exemplo o tempo médio por entrevista, entrevista presencial e telefónica, que fazemos também triagem por telefone, eu sei qual é o valor do elemento da minha equipa, o valor hora, portanto eu diria que regra geral, e comparando com o custo que teríamos em contratar uma empresa externa para nos fazer esse recrutamento e seleção, claramente que estamos dentro daquele que é nosso orçamento estipulado para o recrutamento e seleção» (Suj. 1, empresa A).

A responsável pelos recursos humanos da empresa B responde que não, «e que vale a pena despende esse tempo», tal como a diretora comercial. Porém a diretora de operações da empresa B contrapõe estas duas respostas afirmando que sim. As quatro comerciais desta empresa afirmam que não têm muitos custos na seleção e contratação de recursos humanos para a sua empresa. Os entrevistados desta empresa que respondem negativamente à questão, talvez o façam porque, na sua opinião, os custos são necessários para evitar custos maiores futuros, e os que responderam sim, consideram o tempo um custo importante ou então simplesmente alguns cargos da empresa têm um maior conhecimento do tempo gasto do que outros que podem não ter essa noção.

Quanto à empresa C, a gerente refere que ainda não tiveram essa experiência e o comercial afirma que o principal recurso despendido é o tempo, «não, creio que os recursos são... é mais o tempo, o concurso, as entrevistas, não é por aí...».

O diretor da empresa D responde afirmativamente à questão, embora a escolha final seja efetuado pela sua empresa, todo o processo anterior passa por empresas externas especializadas na área o que faz com que aumente os custos. Por último, o gerente da empresa E, faz referência aos custos do recrutamento e seleção serem um investimento e não um custo, «um investimento nunca é um custo, um investimento é um investimento».

De acordo com Ahmad & Schroeder 2002, os gestores das empresas ainda não têm a preocupação que deveriam ter, em recrutar com qualidade, e muitas das vezes não são devidamente controlados fazendo assim com que quem ocupa os cargos de recrutamento de recursos humanos descorem da sua função e responsabilidade.

Segundo Zaharie & Osoian (2013), os custos referentes ao recrutamento e seleção dos candidatos geralmente são elevados, no entanto de acordo com as entrevistas efetuadas a maioria dos entrevistados responde que não são assim tão elevados aceitando o valor, e que realmente valem apenas, pois este processo deve ser efetuado de forma eficiente e eficaz para evitar custos futuros. No meu entender os entrevistados afirmam que não são elevados porque pensam que realmente são custos necessários e que efetivamente devem ser realizados para evitar custos maiores futuros.

12. Que característica deve ter na sua opinião o perfil de um comercial?

O diretor de Recursos Humanos da empresa A passou esta questão para o diretor comercial, e este responde mencionando a proatividade e a autonomia, «nós aqui damos muito valor à proatividade, a pessoa tem que ser... não quer dizer que seja só da parte dos comerciais, mas é muito importante que a pessoa seja proactiva e consiga não estar dependente dos outros, conseguir a partilha, não precisar dizer, precisa de fazer isto, isto e aquilo, a pessoa por ela própria». Segundo este inquirido é importante também num comercial ser capaz de criar uma boa relação com os clientes, «é preciso criar uma boa relação com o cliente, fazer com que crie um laço que muitas vezes num momento de aperto ou quando existe algum problema se houver essa relação facilmente conseguimos ultrapassar esse problema, sem ser uma coisa tão formal».

O responsável pelos recursos humanos da empresa B destacou o dinamismo, humildade e a inteligência emocional, como características de um bom vendedor, o qual fruto destas características deve ser uma pessoa social e cognitivamente inteligente:

«Dinamismo, humildade, humildade eu acho é a principal, humildade é essencial para nós aprender e saber aprender. E depois uma grande inteligência emocional, um bom vendedor é uma pessoa inteligente, um bom vendedor do século XXI, não é o velho vendedor, antigo vendedor que impinge coisas, são coisas diferentes, tanto que vendedores do século XV já não funcionam muito bem neste mercado a não ser que seja por experiência, conhecimento e a chamada carteira de clientes» (Suj. 3, empresa B).

A diretora de operações da empresa B considera que o mais importante neste tipo de profissão é ser uma pessoa comunicativa, empática, que saiba ouvir com atenção para

conseguir ir de encontro às necessidades do possível cliente e escolher a melhor opção.

«Deve ser um excelente comunicador, deve criar empatia, deve ser uma pessoa empática, deve ser uma pessoa que escuta mais do que fala, e deve ser uma pessoa que está atento, para além de escutar, está atento, àquilo que o cliente está a dizer e que depois consegue ir de encontro às necessidades procurando assim a melhor opção para satisfazer o cliente, porque digamos que clientes satisfeitos, são clientes retidos, portanto é nisso que apostamos» (Suj.6, empresa B).

A diretora comercial partilhou da mesma opinião que a diretora de operações, afirmando que tem de ser uma pessoa bastante comunicativa, tem que saber adaptar-se aos diferentes perfis que vão surgindo para conseguir perceber as necessidades e dar resposta a essas mesmas necessidades, para além de ter que ter uma boa capacidade de lidar com a pressão e o stresse:

«Características... tem que ser uma pessoa bastante comunicativa, tem de saber adaptar-se aos diferentes perfis que lhe vão aparecer, tem que ser uma pessoa que reaja bem à pressão e tem que ser uma pessoa que goste de trabalhar por objetivos» (Suj.7, empresa B).

Quanto à opinião dos comerciais, o comercial 1 desta empresa destacou o aspeto físico, o modo e a linguagem que utilizam para falar; o comercial 2 enfatiza o facto de ter que ser, «objetivo, direto, mostrar que só ele é que sabe, está certo, manipulador, bem-disposto...» e tal como para o comercial 3 a boa disposição é o mais importante. Por último, o comercial 4 faz mais uma vez referência ao saber falar e saber estar, assim como também à adaptabilidade que a pessoa deve ter com os vários perfis dos possíveis clientes, «...temos de nos tentar adaptar, criar um elemento de identificação, como quem diz eu também tenho essa situação, eu também percebo, acho que essa é a chave...».

Relativamente ao gerente da empresa C, refere que as características chave são a proatividade, o dom da palavra e o conhecimento dos produtos e da concorrência. O comercial desta empresa afirma que o conhecimento do produto, do mercado e das relações humanas é o mais importante. Já para o diretor da empresa D é o saber comunicar, falar, conhecer os produtos e ser capaz de lidar com situações de stresse. Por fim, o gerente da empresa E dá importância à apresentação, boa dicção e paixão pela área comercial.

Analisando as várias opiniões dos entrevistados, vão ao encontro dos autores Portas (2000) e a Karren (2001), que também destacam o saber falar, comunicar, expressar,

escutar e ter a forte capacidade de perceber as necessidades do possível cliente e assim adaptar o produto ou serviço, criando necessidades ou colmatando-as.

13. A vossa empresa investe em formação para os vossos comerciais?

De acordo com Rowley & Abdul-Rahman (2007), a formação dos recursos humanos consiste na aquisição de novos conhecimentos e formas de agir, para assim melhorar o desempenho das empresas.

A empresa A, de acordo com o seu diretor de recursos humanos, investe em formação acrescentando mesmo que têm uma academia para esse efeito. Investem em formação tanto técnica como transversal. Os comerciais têm formações em línguas estrangeiras tais como francês e alemão; em estratégias de vendas e de organização; entre outros. Mais uma vez o diretor comercial desta empresa não responde à questão.

«Os comerciais são contemplados, e de formal ultimamente sobretudo em línguas estrangeiras, estou-me a lembrar do francês que é um idioma que é cada vez mais exigido, o francês e o alemão, o inglês é uma língua já dominada pelos nossos comerciais, mas os mercados europeus obrigaram a esta necessidade, a terem formação nas áreas de francês, na área de alemão» (Suj.1, empresa A).

Quanto à responsável pelos recursos humanos da empresa B assegura que a sua empresa também investe em formação em como por exemplo atender um telefonema, receber um cliente e efetuar um fecho de caixa. A diretora de operações da empresa B afirma que a sua empresa investe bastante em formação, tanto a nível externo, na área de vendas, como interno, em diversas áreas. A diretora comercial responde dizendo que a formação interna é baseada em formação sombra, onde os melhores comerciais ensinam os que acabam de chegar, porém os departamentos de topo também são responsáveis pela formação dada, «formação interna que é dada pelos departamentos acima na empresa diretamente e é também estipulado um plano de formação para todos os colaboradores que incluem atividades externas à empresa».

Na opinião do comercial 1 existe formação, no entanto as formações que têm são essencialmente para relembrar as técnicas que devem ser utilizadas e os erros que não devem ser cometidos, «...as formações que nós temos é sempre dar então esse *refresh* para relembrar erros que são de iniciantes, mas que acabam por ficarem esquecidos ao longo do tempo, então nós estamos sempre a fazer formações, para

isso mesmo, para lembrar os erros que são cometidos, que já não deviam ser desde o início». O comercial 2 refere a existência da formação externa, «Por exemplo vem sempre uma equipa de Lisboa com uma empresa de formação de comerciais, até especialista na parte do *Fitness...*» e a formação interna, «pode haver uma reunião de equipa em que decidam em que hoje vamos fazer isto, por exemplo... hoje vamos fazer *roo place...* é basicamente eu sou o vendedor e tu és o cliente e depois trocamos e assim sucessivamente». O comercial 3 responde que a formação a nível dos comerciais incide essencialmente «em novos métodos em vendas». Quanto ao comercial 4, não responde à questão.

Em relação à empresa C, a gerente refere que investem em formação em todas as áreas e baseada nas necessidades que os recursos humanos da empresa mostram ter necessidade. Quanto ao comercial desta empresa afirma que existe formações internas que acontecem todos os dias e externas, algumas que são obrigatórias e outras vantajosas para o trabalhador e para a empresa.

Tal como todos os entrevistados anteriores, a esta pergunta, o único inquirido da empresa D afirma que a sua empresa investe em formação, consistindo em formações de caris mais genérico a mais específico, «há como lhe digo aquela formação inicial, aquela formação genérica, depois há formações específicas para a função, mesmo para nós que já estamos cá, estamos constantemente a ter formação agora utilizam muito o *e-learning*». Por fim, o gerente da empresa E responde que sim, «porque quanta mais formação tiverem melhor vão conhecer os produtos e ao mesmo tempo mais capacidade técnica».

Comparando as respostas dos inquiridos a esta questão verifica-se que as respostas vão ao encontro da revisão bibliográfica. Os inquiridos dão, na sua maioria, relevância à formação embora julguem que muitas vezes não é transmitida da melhor forma e incide sobre o conteúdo errado. Segundo Puertas (2000) a formação é essencial, afirmando mesmo que a formação deve evoluir à medida que a experiência do comercial aumenta.

14. Considera a formação adequada em termos de tempo, conteúdos e forma?

Tanto os entrevistados da empresa A como da B responderam sim à questão. Apenas o comercial 3 da empresa B, destacou o facto de achar a formação adequada, mas

torna-se repetitiva, «É adequada, porque eles dão-nos técnicas, dão tudo, mas é mais do mesmo, mas basicamente é um *refresh*».

A gerente da empresa C responde sim à questão, porém o comercial da mesma empresa afirma «algumas vezes sim, outras não», referindo que o principal problema é a distância que estão dos centros de formação e por isso não há tantas quanto deveriam ser necessárias. O diretor da empresa D afirma que não tem muito conhecimento, mas das formações que frequentou durante a sua carreira profissional, não ficou com uma boa opinião, «tenho uma má noção de algumas formações, porque fiquei muitas vezes com a ideia que só estava na formação para dar dinheiro aos formadores». Por último, o gerente da empresa E responde sim à questão, mencionando o tempo como sendo pouco.

Concluindo, analisando as respostas que foram dadas, a maioria encontra-se satisfeito com o tempo, conteúdo e forma das formações. Os principais problemas apontados estão relacionados com a distância das entidades externas que dão formação e o tempo que por vezes é escasso.

15. Dos módulos de formação que compõem o plano de formação de comerciais, qual lhe parece ser o mais importante?

O diretor de recursos humanos da empresa A refere as línguas como sendo o módulo mais relevante, principalmente o inglês e o alemão a par de outros como a comunicação, negociação e a inteligência emocional. O diretor comercial deixou para responder a esta questão o diretor de recursos humanos.

«Eu diria que estando esbatidas as questões da comunicação, da negociação, que são sempre áreas importantes, e indo para a nossa realidade, para a nossa necessidade, diria que são neste momento as línguas, do inglês e do alemão, eu posso dizer que neste momento a equipa comercial, até porque adquirimos uma nova unidade, uma nova filial na Alemanha. Existem outras áreas que nós ainda não apostamos, mas sem dúvida que vamos fazer no futuro, estou-me a lembrar por exemplo de um tema que é muito importante, não só para os comerciais, já que estamos a falar nos comerciais, que é a questão da inteligência emocional, que é extremamente importante e que será sem dúvida um tema a ser abordado em planos de formação posteriores»
(Suj.1, empresa A).

Quanto à responsável pelos recursos humanos da empresa B, afirmou que não investem muito em formação através de módulos, afirmando mesmo que não se lembrava da última vez que tinham tido este tipo de formação.

Em relação ao diretor comercial da empresa B, é da opinião que é o módulo de técnicas de venda; o comercial 1 afirma que é o de formação inicial o mais importante, mas em relação aos restantes têm todos o mesmo grau de importância; o comercial 2, tal como o 1, aponta mais uma vez a formação inicial, «consistia na forma como deves lidar com os clientes, como deves abordá-los, como deves lidar com situações de conflito, quando as pessoas vêm cá reclamar, eu acho que foi aquela que valeu mais a pena»; porém o comercial 3 menciona a parte prática da formação, como quando têm de simular uma venda, por exemplo; o comercial 4 refere a abordagem ao cliente.

Passando à análise da opinião do diretor da empresa D, responde que o conhecimento dos produtos e a formação que se tem acerca deles é muito importante, «além dos conhecimentos, que é importantíssimo, o conhecimento dos produtos, nós temos a formação sobre os produtos, temos algumas formações que são quanto a mim, umas podem não ser tão importantes, mas outras são, que é como a gestão do tempo que temos, outra formação que temos, como vender, exclusivamente focada na venda.» Em relação às empresas C e E não obtive resposta de nenhum elemento dos seus inquiridos pois ainda não tiveram essa experiência.

Comparando as várias respostas, verifica-se que existem empresas que investem principalmente em formação por módulos, enquanto outras apostam na prática do colaborador e na correção, melhoria contínua quando não está a agir da melhor forma configurando mais um estilo e forma de formação *on job*.

16. Se lhe pedisse para propor algum modo de formação para os seus comerciais, o que proporia?

O diretor comercial da empresa A foca a formação em técnicas de vendas para os comerciais, e em gestão para mais trabalhadores, «formação mais na área de gestão de modo a entender e a compreender o processo e o porquê de algumas decisões. Muitas vezes a perceção dos colaboradores é a de estarem a fazer um projeto e não estarem a perceber porquê está a fazer aquilo não é, porquê é que eu tenho que fazer isto e se calhar se tiver a visão mais global, vai ter outro empenho, possivelmente entende qual é o fim, se calhar formação na parte de gestão a mais gente podia ser interessante». Já tanto o diretor de recursos humanos da empresa A como a responsável pelos recursos humanos da empresa B salientam a importância da inteligência emocional, é necessário contornar e ser capaz de analisar as

personalidades das pessoas, capaz de perceber o indivíduo, o que ele precisa e sente e dessa forma os comerciais atingirem um nível de conhecimento e empatia que favoreça o bom desempenho profissional, o atingir dos objetivos e a satisfação dos clientes. A responsável pelos recursos humanos da empresa B, fez referência também ao *customer service* e ao *coaching* como formas de potenciar o desempenho profissional dos comerciais e assegurar excelentes níveis de prestação de serviço aos clientes.

A diretora de operações da empresa B menciona o *Coaching*; a diretora comercial afirma que neste momento não há nenhum, «não lhe posso responder a essa questão, até porque formulei..., formulamos o último plano, reformulamos o próximo plano na semana passada, portanto não há nenhum módulo que eu ache que devemos incluir...»; a comercial 1 afirma apenas que gostaria de ver os seus patrões a vender o produto que vende; a comercial 2 para além dos que já estão inseridos no plano de formação, não existe mais nenhum, «assim de repente não»; a comercial 3 tal como a comercial 1 menciona o facto de que gostava de ver os seus patrões a exercer a sua função, «eu sempre ouvi dizer que um bom chefe não diz como se faz, vai e faz», mas quanto a outro módulo de formação, pensa que não sublinhando, «a teoria é muito boa, vocês têm que fazer assim e tem que fazer assim, eu gostava era de ver na prática porque a teoria não chega»; quanto ao último comercial entrevistado, tem a ideia que seria útil, fazer um *refresh* com mais frequência, «talvez não tantos módulos, mas fazer com mais alguma frequência, nós às vezes temos o hábito de cair em erro, de criar vícios de venda e acho que se nós fizéssemos um *refresh* com mais frequência, mesmo que seja uma repetição daquilo que já nós sabemos, acho que nos ajuda a reforçar».

A gerente da empresa C responde que são as técnicas de vendas e o *marketing* digital, porém o comercial já não partilha da mesma opinião respondendo que seria a psicologia. Um dos diretores da empresa D responde, «não, porque a nossa formação é bastante completa»; por fim o gerente da empresa E, «técnicas de venda, formas de falar, de se apresentarem, fundamentalmente isso».

Os módulos de formação mais referidos pelos inquiridos são o *coaching*; as técnicas de vendas e a inteligência emocional, com estes módulos os entrevistados julgam que os comerciais vão obter mais sucesso. Atualmente a venda é uma atividade cada vez mais exigente, complexa e por isso necessita de ser exercida por profissionais qualificados, por isso o investimento em formação é bastante importante.

17. A vossa empresa tenta perceber os *feedbacks* dos clientes?

O diretor de recursos humanos responde a esta questão, afirmando que os clientes são escutados todos os anos não só por necessidade de gestão de clientes mas também necessidade interna, através de um inquérito de satisfação de clientes. Quanto ao diretor comercial da empresa A também responde afirmativamente, justificando que a sua empresa tem que perceber o que não está a correr da melhor forma e o que é preciso melhorar, e por isso têm de analisar o *feedback* dos seus clientes. Conseguem perceber esse *feedback* através de visitas regulares aos clientes, variando o número de visitas consoante o volume de vendas e assim conseguem retirar informação e «dados de mercado».

«É assim, feliz ou infelizmente os sócios fazem muita questão de nos dizer. Portanto nós temos um conceito cada vez mais, em a Braga a empresa ainda é muito nova, ainda, mas empresas que têm mais de um ano isto já começa a ser muito mais típico, as pessoas conhecem-se melhor, acabam por falar muito mais, mas quando nós temos um conceito familiar, as pessoas acabam por se aproximarem de nós, para falar do bem e do mal, muitas vezes é por aí, atenção. Aqueles que não vêm ter connosco, não têm essa confiança para... fazemos inquéritos on-line, fazemos inquéritos de papel, numa caixinha e funciona. Depois temos também a própria equipa que está por perto com os sócios, ou quem está em sala a dar apoio, ou os comerciais que os conhecem, que os abordam na receção, ou os próprios *personal trainers* acabam por ter um contacto direto com eles, e quem quiser queixar queixa-se, não é difícil. *Facebook* é outra ferramenta, e-mails é outra ferramenta...» (Suj.3, empresa B).

Em relação à empresa B todos os entrevistados afirmam que a empresa procura perceber o *feedback* dos seus clientes, referenciando entre eles algumas formas diferentes de o conseguirem. Começando pela responsável pelos recursos humanos, esta assegura que utilizam diversas formas de conseguir entender o *feedback* dos seus clientes, tanto através de uma forma mais familiar, através da equipa comercial ou mesmo dos próprios *personal trainers*, ou então «quando as pessoas não estão tanto à vontade através de inquéritos *on-line* ou em papel». A diretora de operações menciona os questionários, «Sim, nós temos questionários, fazemos questionários, a todos os clientes, de uma forma sazonal e analisamos os mesmos». A diretora comercial faz referência a algumas formas, «há sempre um mecanismo ativo através das várias redes sociais, dos *e-mails*... perceber realmente em quê que podemos melhorar...».

O comercial 1 da empresa B respondeu que conseguiam saber da opinião dos clientes a partir do *facebook* e através de uma abordagem direta ao pessoal da empresa; o comercial 2 afirma que existem três formas, através do papel, ou então o cliente dirige-

se diretamente à receção ou através da página do *facebook*, no entanto o entrevistado diz que estes comentários são muitas vezes apagados quando negativos. O comercial 3 refere «ou por escrito, ou então as pessoas dirigem-se mesmo a eles, para darem o *feedback*»; por fim o comercial 4, «sim bastante através de sugestões, temos uma caixa de sugestões onde os sócios deixam a opinião deles e reclamações e tudo mais...».

A gerente da empresa C responde afirmativamente à questão sem acrescentar mais à resposta, enquanto o comercial da mesma empresa afirma que tal também sucede através do contacto pessoal, «contacto direto com as pessoas, sobre aquilo que corre menos bem, no dia-a-dia, com o que corre bem. Para podermos aplicar novas estratégias temos de nos aperceber daquilo que é necessário».

O inquirido da empresa D menciona como técnicas as comunicações por *e-mail*, os inquéritos por escrito e os inquéritos telefonicamente, «temos comunicações que são feitas a quem tem *e-mails* e assim, depois temos comunicações por escrito, tipo inquérito de satisfação dos clientes que são enviados via correio, temos também telefonicamente, posso dizer que são empresas externas que estão a fazer isso, ainda agora acabou, acabou não, está ainda a decorrer...». Por último, o gerente da empresa E afirma que a sua empresa funciona através de um questionário anual para perceberem o *feedback* dos clientes, «consulta anual onde propomos um questionário com um conjunto de perguntas para saber se eles estão ou não satisfeitos em relação a um conjunto de itens que é para tentamos melhorar».

Segundo Becherer, et al. (1982), os resultados das atividades efetuadas pelos vendedores vão permitir que os clientes analisem o seu trabalho. A conclusão que se retira destas respostas é que todas as empresas valorizam e tentam entender o *feedback* dos seus clientes, embora utilizando métodos diferentes, os métodos que se destacam são as redes sociais, questionários, inquéritos por escrito e telefónicos e o contacto direto com os clientes, este último é o que permitirá retirar uma informação mais detalhada.

18. Quais são os sistemas de desempenho e monitorização de resultados que são utilizados para os comerciais?

O diretor comercial da empresa A afirma que na sua empresa é efetuado um controlo a vários níveis, como financeiro, comercial ou mesmo na produção, e assim surgem

vários indicadores e variáveis para conseguirem monitorizar os resultados, «nós trabalhamos com o software de gestão SAP, faz o controlo não só na parte comercial, parte financeira, produção, faz o *link* de todas as variáveis com que lidamos aqui dentro, com base nisso depois conseguimos reportar para uma simples folha *Excel* vários dados e vários indicadores, que nós monitorizamos diariamente».

Comparando as respostas do diretor de recursos humanos da empresa A e do responsável de recursos humanos da empresa B, constata-se que respondem de uma forma muito semelhante. Afirmam que os vendedores são avaliados através de uma componente comportamental, que engloba itens como a comunicação, liderança, cumprimento de objetivos, responsabilidade humildade, envolvimento com a organização e vontade de aprender. E através de uma avaliação de uma componente individual, em que os colaboradores tentam alcançar determinados objetivos pessoais, que são regra geral na área comercial os volumes de vendas, prazos médios de cobrança, captação de novos clientes.

Quanto à diretora de operações da empresa B afirma que os comerciais da sua empresa são avaliados diariamente através de um dispositivo, «digamos, um dispositivo de avaliação em que eles à medida..., todos os dias que inserem as suas tarefas diárias e aquilo que fizeram diariamente são avaliados automaticamente, têm avaliação ao momento»; em relação à opinião da diretora comercial da empresa B, responde que a «avaliação de resultados é direta num comercial», ou seja, quanto mais vender o produto ou serviço os resultados vão ser considerados cada vez melhores. Os comerciais da empresa B respondem todos da mesma forma, afirmando que quanto mais for vendido o serviço, melhores são os resultados e menor probabilidade há em o comercial ser despedido, «se vendemos somos bons comerciais, se não vendemos somos péssimos comerciais», no entanto no meu entender existem diversos fatores a ter em conta como o produto não ser bom ou a concorrência ser muito forte, e isto não significa que seja um mau vendedor e deva ser despedido. Relativamente às opiniões dos entrevistados da empresa C, a gerente refere que é através de chamadas ou então pessoalmente, «perguntando pessoalmente ou então através de chamadas...», enquanto o comercial menciona que a empresa ainda é jovem, ainda tem muito que crescer e melhorar e que por agora não fazem nada de muito concreto, «para já não há implementado esse sistema de avaliação, até porque nos quatro anos isto tem vindo a crescer em certas alturas, e

vai-se monitorizando, a evolução das coisas, mas para já não temos estamos a fazer nada de muito concreto».

Tanto um dos diretores avaliados da empresa D como o gerente da empresa E, não responderam à questão.

Segundo Anderson e Oliver (1987) e Behrman e Perreault (1984), existem dois tipos de formas de avaliar o desempenho do vendedor, através do desempenho comportamental que consiste no cumprimento das suas responsabilidades no trabalho e do desempenho de resultados, que se reflete no nível de resultados dos vendedores. O desempenho comportamental é refletido nas respostas dos responsáveis pelos recursos humanos da empresa A e B, estes englobam itens como a responsabilidade, humildade, liderança e envolvimento com a empresa. No entanto estes dois inquiridos, bem como todos os restantes focam a sua resposta no desempenho de resultados e nos métodos de avaliação desses mesmos resultados. Porém de acordo com Piercy et al. (2012), o desempenho comportamental durante a venda influencia o desempenho de resultados, estando os dois interligados.

19. Qual é o perfil de diretor comercial?

Esta questão é bastante relevante porque face ao tema e aos objetivos da dissertação, o diretor comercial é quem motiva a equipa comercial, quem pressiona para que os objetivos propostos sejam cumpridos e ainda tem que ser capaz de conseguir gerir pessoas. Responsabilidade funcional e hierárquica complexa de acordo inclusive com a análise da literatura efetuada (Alegre, 2012). O diretor de recursos humanos da empresa A passou esta questão para o diretor comercial. Para este profissional, é necessário que o diretor comercial consiga que todos os comerciais sigam o mesmo caminho, saiba comunicar, ouvir, liderar, controlar e consiga levar os recursos humanos para o caminho que a empresa pretende e para a estratégia que definiram.

«Acho que é preciso saber muitas vezes, é conseguir e conseguir levar com que todas as pessoas sigam o mesmo caminho, isso por vezes é que é o... acho que um dos pontos principais é a comunicação, às vezes as pessoas falam muito e a informação não passa, a forma como comunicam é muito fraca, não é muito fraca que queria dizer, é deficiente, e muitas vezes há mal entendido que as pessoas realmente não se entendem e às vezes falam a mesma língua, agora

passando isto para a nossa empresa... nós temos de comerciais, italianos, alemães, belgas, franceses, marroquinos, todo o tipo... polacos, a comunicação torna-se ainda mais complicada e se não houver ninguém aqui no meio a tentar controlar, depois um faz queixa de outro, realmente é preciso conseguir ouvir as pessoas, e sabe-las conseguir dar a volta, sabe-las levar para o caminho que a empresa quer, e para a estratégia que nós definimos» (Suj.2, empresa A).

A responsável pelos recursos humanos da empresa B respondeu que o mais importante é a capacidade de liderança, «o mais importante acho que liderança, o perfil de liderança, não é de chefia, o perfil de liderança». O diretor de operações desta empresa afirmou que o diretor comercial tem que se focar em objetivos, ser capaz de analisar os métodos e formas de trabalhar da sua equipa para assim ajudar.

«Estar focada em objetivos, focada em ajudar a equipa e quando eu digo focada em objetivos é aquela pessoa que sabe qual é o target do club, que divide o target do club por consultor de consultor por dia sabe os passos da sua equipa de fecho e atende às necessidades também da equipa, não só analisa a performance, mas fator humano também» (Suj.6, empresa B).

O diretor comercial da empresa B refere que quem ocupa a sua função tem de conseguir assegurar que os resultados são cumpridos, tem que «estar auto motivada para conseguir motivar os outros, e tem que ter paciência, não é preciso mais nada, portanto exigência, foco e paciência acho que são as características essenciais». Na opinião do comercial número 1, este cargo não deve ser ocupado por alguém que não tenha sido comercial, esta é a característica essencial «está a ser diretor e não sabe de quê, ou seja, se tu és comercial e vais ter com o diretor comercial, e vais pedir ajuda e a pessoa nunca foi comercial, não te vai conseguir ajudar percebes?». Tanto o comercial número 3 como o número 4 afirmam que a experiência e maturidade é algo fundamental.

Relativamente à gerente da empresa C, na sua perspetiva o diretor comercial deve liderar e não assumir um papel de chefe, «tem que criar mecanismos de ligação e ao mesmo tempo seres um líder e não seres um chefe». Quanto ao comercial desta empresa, deve essencialmente ser uma pessoa calma, que não seja propícia a criar atrito, «saber criar um bom ambiente, saber ouvir, mas também saber orientar porque é muito mais difícil mandar do que fazer». Em relação ao diretor da empresa D, para ser-se diretor comercial é necessário ter características de um bom comercial, «pode não passar pelas funções, mas tem que ter aptidões, de um bom comercial se não, nunca mais vai ser um bom chefe comercial.» Por último, para o gerente da empresa E, «o perfil que deve ter é essencialmente uma pessoa direta, frontal e perspicaz».

As principais características destacadas pelos entrevistados, para diretor comercial, foram a capacidade de cumprir objetivos, ser líder, possuir as características de um comercial e ter passado por este cargo.

20. Quais são os principais problemas que um comercial tem de enfrentar?

O diretor de recursos humanos da empresa A transmitiu que o diretor comercial da empresa responderia a esta questão. O diretor comercial respondeu então que a *concorrência* é o principal problema, afirma que têm de ser capazes de controlar os concorrentes, saber que segmentos estão a mudar e sobre que mercados os seus concorrentes estão a incidir, «Concorrência, esse é o nosso principal problema é a concorrência, também se não houvesse concorrência não tinha piada, é assim, acho que os nossos acionistas iam preferir mas realmente é a nossa concorrência, um dos principais fatores que nos leva a trabalhar arduamente todos os dias, perceber o quê, onde é que eles estão».

Quanto ao responsável pelos recursos humanos da empresa B afirmou que a *desmotivação* de ouvir um não, pode ser um problema, mas às vezes com uma simples palavra, diálogo, o problema pode ser resolvido. Na opinião da diretora de operações da empresa B, são as *objeções que ele próprio pressupõe*, «o que para mim é uma objeção, para a pessoa que tenho à minha frente não é, portanto, e não posso fazer um juízo de valor, e tanto num consultor, como noutra função qualquer que vende, normalmente nós fazemos juízos de valor, porque o que é caro para mim, não é caro para si». Quanto à diretora comercial, afirma que a única objeção que os comerciais podem ter é o facto de os *resultados não dependerem diretamente deles próprios*, «ou seja, por muito bem que um concorrente trabalhe vai ter, vai haver um dia em que não vai conseguir, ou seja, é o único problema que eles podem ter, não há mais problemas, se tudo tiver bem planeado os resultados aparecem...». O primeiro comercial aponta que no seu trabalho a sua maior dificuldade é «*fechar contratos com fidelização*», no entanto a sua maior dificuldade em termos de ser comercial é o «Ouvir não? também, mas como nós já estamos aqui, eu falo por mim, eu estou aqui antes do ginásio abrir, eu já estava habituada levar não lá em baixo, eu pedia para falar com umas pessoas diziam que não, vinha outra dizia que não...»; o comercial 2 não responde à questão; relativamente ao comercial 3 desta empresa, apresenta como maior entrave, no seu caso como comercial, a concorrência nos produtos que oferece. O comercial 4 destaca a falta de *motivação*, «acho que é a grande dificuldade, porque

no fundo é um trabalho que nunca é suficiente, todos os dias trabalhamos para o mesmo objetivo, todos os meses trabalhamos para o mesmo objetivo, todos os anos acabamos por trabalhar para o mesmo objetivo e há uma estagnação em que o objetivo é só um».

Passando para a empresa C, o seu gerente destaca a personalidade dos possíveis clientes, podendo serem resolvidos estes problemas com empatias que devem ser criadas entre clientes e vendedores. Quanto ao comercial responde afirmando «eu não tenho enfrentado muitos, o essencial é saber lidar com as pessoas».

Por fim, o diretor da empresa D refere como principal problema, *o não vender*. «Muitas vezes os vendedores ficam desmotivados por não vender, eu digo muitas vezes que o não vender pode-nos dar outras vantagens, não vendemos porquê?». Na opinião deste diretor, os «nãos» ajudam os comerciais a tentarem perceber o que estão a fazer de errado e a tentarem chegar à solução para os seus problemas. Porém, o gerente da empresa E responde, «as distâncias, as más condições de deslocação muitas vezes, e o excesso de horas de trabalho».

Analisando em conjunto todas as respostas dos inquiridos não há uma que se destaque, são focados diversos pontos, desde desmotivação, personalidades dos clientes, e há quem simplesmente responde que não existe problemas nesta profissão. No entanto, merece destaque a resposta da diretora de operações da empresa B, porque um dos principais problemas nas pessoas ao exercer a sua profissão é a colocação de objeções a si próprio (Hampton, 2013). O medo e o receio pode não deixar fluir as características, não conseguindo assim dar o seu melhor, isto não só a nível de comerciais mas também nos restantes cargos.

21. Na definição das práticas salariais têm preocupações de igualdade e justiça?

O diretor de recursos humanos da empresa A afirma que a preocupação com as práticas salariais é algo bastante importante, pois mantém o ponto de equilíbrio de justiça da empresa. Ele faz referência à realização de uma política de revisão salarial anual, «onde conjuga os resultados de avaliação de desempenho e a própria avaliação de desempenho que é feita pelo próprio diretor». Quanto ao diretor comercial desta empresa, passou mais uma vez esta questão para o diretor de recursos humanos.

Tanto o responsável pelos recursos humanos, o diretor de operações e a diretora comercial da empresa B, responderam que sim, que havia preocupação na justiça e igualdade salarial, sem acrescentar mais nenhuma informação. No entanto os quatro comerciais respondem negativamente, sem também acrescentarem muita mais informação. Quanto à opinião do gerente da empresa C, refere que a sua empresa tenta pelo menos com que haja esse equilíbrio entre trabalhadores. O comercial desta empresa partilha da mesma opinião que o gerente, «a justiça tem que ser para todos os lados, não é só para um lado, se não gosto de receber pouco também não gosto de pagar pouco, porque os outros também não gostam de receber pouco».

Um dos diretores da empresa D menciona que têm o regulamento do contrato coletivo do setor bancário que impõe determinadas regras salariais, há um equilíbrio. «*Há justiça?* Sim isso é cumprido e tem de ser cumprido, agora mediante isso, as instituições podem melhorar, ou não melhorar mais ou menos, mas eu penso que nesse aspeto há». Em relação à resposta do gerente da empresa E, afirma que sim, justificando «só assim é que há o bem-estar de toda a gente na empresa».

Na análise das várias respostas verifica-se que apenas os quatro comerciais da empresa B responderam que não havia preocupação na igualdade salarial, curiosamente os recursos humanos com cargos mais elevados, responderam todos que sim.

Através da análise efetuada existem alguns entrevistados descontentes relativamente à igualdade e justiça salarial, é importante que os recursos humanos responsáveis tenham em atenção a este aspeto pois pode interferir na qualidade de trabalho dos trabalhadores. Segundo Pfeffer (1998) existe uma relação entre o que a empresa paga e a qualidade, o nível dos salários influencia de alguma forma o desempenho dos trabalhadores de forma a eles sentirem que estão a ser verdadeiramente valorizados, por isso é importante que as empresas tenham definitivamente preocupação com as práticas salariais nas suas empresas.

22. Relativamente à concorrência considera que os vencimentos, as remunerações da vossa empresa são competitivos?

O diretor de recursos humanos da empresa A respondeu afirmando que desconhecia a concorrência. O diretor comercial da empresa A mais uma vez opta por não responder.

Relativamente à responsável pelos recursos humanos da empresa B, respondeu que os salários da sua empresa estão acima dos da concorrência e mesmo dentro da empresa, o ginásio de Braga seria dos melhores colocados em termos salariais, embora os colaboradores por vezes não tivessem muita noção disso.

«Por acaso não tenho esse perfil de dizer, aí eu recebo x ou recebo... não eu não tenho perfil... há pessoas que têm esse perfil, aí têm que me pagar mais, até na brincadeira, há pessoas que são assim, até porque temos confiança muito próxima com o nosso chefe, e às vezes elas dizem isso, e eu faço questão de lhes dizer, vocês não sabem o mundo lá fora, batam palmas a vocês. E mesmo dentro da empresa acontece isso, braga são as pessoas que há mais pouco tempo estão cá, são pessoas que de alguma forma são as que estão melhores colocadas em termos salariais, porque teve a ver com o desenvolvimento, ninguém tem nada a ver» (Suj.3, empresa B).

A diretora de operações afirmou que «são dentro do mercado»; porém a diretora comercial responde afirmativamente, «sim, claro que sim». Quanto à opinião dos comerciais desta empresa dividem-se, o comercial 1 responde que mais-ou-menos, «porque as pessoas quando sabem que é a recibos verdes ficam desiludidas entre ásperas, agora a maior parte dos ginásios é tudo a contrato, ou seja, estás a recibos verdes, se estás há mais de um ano cada vez tens mais despesas»; o comercial 2 não respondeu à questão; o comercial 3 responde apenas que não e por último o 4 «sim, penso que é competitiva».

Ambos os inquiridos da empresa C responderam que não tinham conhecimento. Tal como o inquirido da empresa D, «não sei, não faço ideia, a esse nível não quero entrar em comparações, porque é muito difícil medir se o meu ordenado é melhor ou pior que o vizinho do lado nas mesmas funções...» Por fim, o gerente da empresa E responde, «sim, acima da média».

Com a análise dos dados verifiquei que as empresas dão relevância ao recrutamento e seleção dos recursos humanos. As várias respostas demonstram que as práticas de recrutamento e seleção merecem mais atenção pelas empresas de maior dimensão do que as de pequena. No entanto verificamos a importância que o processo de recrutamento e seleção tem ao nível do setor de vendas e também de toda a empresa em geral.

Nesta análise verificamos que são várias as estratégias utilizadas para captar comerciais, as empresas de maior dimensão relatam que atraem os candidatos a comerciais pelas condições de trabalho oferecidas, pelo facto de darem a possibilidade dos candidatos a conhecer outros mercados, culturas, outras pessoas,

enquanto que as empresas com uma dimensão mais diminuta utilizam o *landing page*, flexibilidade de horário e o cuidar bem dos seus clientes atuais.

Concluindo, existem vários pontos que merecem destaque nomeadamente, a importância que os inquiridos destacam na formação; o reconhecimento do recrutamento interno como uma boa técnica; a importância da justiça e igualdade social; os entrevistados partilharem na sua maioria da opinião que o diretor comercial deve passar pelo cargo de comercial; o desempenho comportamental influenciará o desempenho de resultados.

O capítulo seguinte é sustentado no enquadramento teórico e na análise de dados. Estão também presentes as limitações do estudo e as sugestões para investigação futura.

CAPITULO 5 – CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo compreender se efetivamente existem métodos diferenciados no recrutamento e seleção de comerciais (vendedores) em empresas de diferentes dimensões.

Tal como os indivíduos procuram informações acerca das empresas, as empresas também o fazem com os trabalhadores que pretendem contratar. Porém, como referido na revisão bibliográfica por vários autores (Chidi, 2013; Blyth, 2006; Chiavenato, 1994), o processo de atração e contratação de trabalhadores não é fácil. A empresa ao contratar os melhores recursos humanos pode obter vantagem competitiva, mas apenas com os sistemas de recrutamento e seleção mais eficientes e eficazes conseguirão alcançar o sucesso.

No entanto, este estudo procurou compreender as práticas de recrutamento e seleção no setor comercial. De acordo com Addis (2014) encontrar um bom comercial torna-se caro e moroso. Segundo este autor é mesmo difícil prever se a contratação de um candidato a comercial vai ser ou não uma mais-valia para a empresa. Porém, pode ser eficaz se quem recruta e seleciona utilizar as estratégias adequadas.

A revisão da literatura permitiu clarificar o conceito de recrutamento e seleção dos recursos humanos; os vários métodos de recrutamento e seleção; a importância que o recrutamento e seleção têm no sucesso das empresas e quais são as diferenças no processo de recrutamento e seleção pelos diferentes tipos de empresas. Todavia, os resultados do estudo empírico desenvolvido dão-nos uma visão mais real da maioria dos aspetos apresentados na revisão bibliográfica.

Em primeiro lugar deve ser destacado que os entrevistados são de cinco áreas distintas, nomeadamente: contabilidade; banca; imobiliária; metalúrgica e *fitness*. São sujeitos que exercem diferentes cargos dentro das suas empresas, desde comerciais, responsáveis pela gestão recursos humanos, a gerentes. É importante também referir que os entrevistados têm idades, formações e experiências profissionais diferentes.

As questões iniciais do estudo foram baseadas nos objetivos gerais da dissertação e focam aspetos como as práticas, os métodos de recrutamento e seleção e os seus custos para as empresas.

Através deste estudo de investigação concluímos que existe uma relação entre a dimensão da empresa e os métodos de recrutamento e seleção utilizados. As

empresas de maior dimensão analisadas demonstram uma maior preocupação do que as de menor com estes dois processos. Com este estudo concluímos que apenas as empresas de maior dimensão fazem uma distinção nas práticas de recrutamento e seleção de acordo com as áreas funcionais que vão ser ocupadas, as empresas de menor utilizam outros métodos, tal como o recurso ao funcionário que entende mais da área funcional para proceder à contratação.

Ao longo da revisão bibliográfica foram definidos vários métodos de recrutamento e seleção existentes, no entanto através do estudo empírico verificamos que os métodos de recrutamento que mais se destacam são os anúncios, as candidaturas espontâneas, os *sites* de emprego e o recrutamento interno, que consegue avaliar as características e atitudes que nenhum outro sistema preliminar permite avaliar. Quanto aos métodos de seleção, a entrevista é sem dúvida o método com maior relevância nas respostas de todos os inquiridos. Relativamente aos custos associados ao recrutamento e seleção dos candidatos são considerados reduzidos nas empresas analisadas, os entrevistados na sua maioria reconhecem que será um investimento para evitar custos futuros ainda mais elevados.

Numa análise mais concreta do recrutamento e seleção de comerciais, analisamos os perfis que um candidato a comercial e diretor comercial deve possuir de acordo com os entrevistados. Quanto às várias características dos candidatos a comerciais é importante prestar atenção a determinados atributos, nomeadamente o saber dialogar, comunicar, expressar, escutar e ser capaz de entender as necessidades do possível cliente e adaptar o produto ou serviço, criando necessidades ou ter a forte capacidade de perceber as necessidades do possível cliente e assim adaptar o produto ou serviço, criando necessidades ou solucionando-as. Relativamente ao diretor comercial, de acordo com os inquiridos, este tem de ser capaz de cumprir objetivos, ser líder, possuir as características de um comercial e ter passado por este cargo.

Por fim, é analisado o *feedback*, todas as empresas analisadas valorizam e tentam entender o *feedback* dos seus clientes, porém utilizam métodos diferentes na perceção. Os métodos que se destacam são as redes sociais, questionários, inquéritos por escrito e telefone, e o contacto direto com os clientes.

Finalizando, foi possível responder a algumas das questões pretendidas no início deste trabalho de investigação. Com efeito, verificou-se alguma discrepância nas respostas entre os vários inquiridos.

Desde logo, a questão da forma como deve ser efetuado o recrutamento e seleção dos profissionais de vendas, para que as empresas consigam atingir a maior eficiência e eficácia, é destacado no estudo empírico. Ao longo do estudo percebemos o quanto é importante as características dos candidatos estarem de acordo com o cargo a ser ocupado para assim conseguirem ser contratados, no entanto não menos importante é a empresa ser capaz de motivar os candidatos certos a concorrerem e permanecerem na empresa.

Tal como na contratação de qualquer trabalhador independentemente do cargo a ocupar, os candidatos a comerciais também são atraídos pelas empresas. Segundo os entrevistados das empresas de grande dimensão (empresa A e empresa D), os candidatos têm a possibilidade de viajar e conhecer novas pessoas, culturas e mercados, bem como a progressão na carreira o que faz com que se sintam cativados. Porém os entrevistados das empresas de menor dimensão destacam as condições monetárias e de trabalho.

Outra questão importante são as características que os entrevistados referem essenciais num comercial. Os inquiridos das empresas de grande dimensão analisadas dão maior relevância à proatividade, autonomia, saber comunicar, ter capacidade de criar uma boa relação com o cliente e ser conhecedor dos produtos, porém os responsáveis pela gestão de recursos humanos das empresas de menor dimensão enfatizam o ser-se objetivo, direto, manipulador, bem-disposto e ser capaz de se adaptar aos diferentes perfis dos possíveis clientes.

Por fim, é importante fazer referência aos sistemas de monitorização de resultados que são utilizados para os vendedores, é através destes que a empresa consegue avaliar, se efetivamente o comercial é bom ou não naquilo que faz. Os inquiridos das empresas de grande dimensão responderam de uma forma muito semelhante aos das empresas de menor dimensão. Afirmam que os comerciais são avaliados numa vertente comportamental tal como a comunicação, autonomia e vontade de aprender, e numa vertente de desempenho técnico individual, como seja a captação de novos clientes e volume de vendas.

Em jeito de conclusão, de facto existem padrões e estratégias diferentes no recrutamento e seleção de colaboradores para a área comercial em determinadas

empresas, na sua maioria são as empresas de maior dimensão que demonstram uma maior preocupação em investirem em estratégias diferenciadas para esta área.

Concluindo todas as empresas devem analisar todas as candidaturas através de técnicos de gestão de recursos humanos especializados e adequados, e utilizar estratégias de acordo com o cargo a ser ocupado independentemente da dimensão ou do setor de atividade que a empresa ocupe no mercado.

5.1. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Ao longo do presente estudo sentimos limitações a vários níveis, nomeadamente na falta de bibliografia relacionada com as empresas familiares e falta de estudos com o mesmo objetivo empírico que o da presente dissertação.

Quanto à elaboração do guião das entrevistas, há sempre que colocar a possibilidade que certas questões possam não ter sido elaboradas da melhor forma e levar a que os entrevistados não as entendessem e não respondessem de forma adequada, apesar de ter sido criada a possibilidade de em todas as entrevistas os entrevistados apresentarem as dúvidas que eventualmente tivessem; a definição da amostra não ter sido efetuada de forma aleatória, mas o objetivo do estudo não era a generalização de resultados mas um estudo exploratório pelo que a amostra foi uma amostra de conveniência; não conseguir retirar toda a riqueza da diversidade das respostas em algumas questões. O facto dos entrevistados de cargos mais elevados poderem responder às questões com o intuito de transmitir uma boa imagem e não de uma forma transparente. Na empresa A, o diretor dos recursos humanos estar presente quando a entrevista do diretor comercial estava a decorrer, podendo assim haver um enviesamento nas respostas, no entanto foi a forma de efetuar a entrevista. Por fim a maior limitação foi mesmo encontrar empresas disponíveis para abrir as portas e disponibilizarem os seus colaboradores a realizarem as entrevistas.

Apesar das limitações identificadas, e de outras que podem ser apontadas, o estudo empírico contribuiu para conhecer melhor os métodos de recrutamento e seleção dos trabalhadores em geral e dos comerciais em particular, em empresas de pequena e grande dimensão.

Para investigações futuras o estudo de outro tipo de amostras seria interessante; incluir entrevistas a empresas especializadas em recrutar e selecionar comerciais seria estimulante e uma mais-valia devido a todo o *know-how* e experiência que têm em contratações. Juntamente com vários gerentes/diretores de recursos humanos tentar chegar a um consenso e descortinar quais seriam as perguntas que deveriam ser efetuadas na entrevista de contratação de um comercial/vendedor. Por fim, através de um estudo mais alargado, tentar definir qual o perfil adequado e as características que os entrevistados devem ter para serem considerados os melhores comerciais/vendedores em diferentes tipos de sectores e negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Addis, F. S. (2014). It's expensive to hire a bad salesperson. *Rough Notes*. Vol. 157 Iss 11, pp. 60-63.
2. Afonso, N. (2005). *Avaliação Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores.
3. Ahmad, S. & Schroeder, R. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 19 Iss 5, pp. 540-550.
4. Ahmed, A. & Rao, C. P. (2011). The University as a Multinational Corporation, *Journal of International Business Education*. Vol. 6, pp. 119-138.
5. Albirawi, S. (2009). How to Benchmark Employees. *The Canadian Manager*. Vol. 34 Iss 4, pp. 18-19.
6. Alegre, Jessica Maria – *Paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspetiva dos seus agentes*. Coimbra: ISMT – Instituto Superior Miguel Torga, 2012. Tese de Mestrado.
7. Al-Horr, K. & Salih, A. (2011). Convergence or Diversity in National Recruitment and Selection Practices: A case study of the State of Qatar. *The Journal of Business Diversity*. Vol.11 Iss 1, pp. 47-55.
8. Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
9. Associação das Empresas Familiares (2002). *Organização: A Empresa Familiar*. [Online] Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar?article=287-o-que-e-uma-ef>. Visualizado em 01-10-2014.
10. Ayranci, E. (2014). A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance. *E+M Ekonomie a Management*. Iss 2, pp 87-105.

11. Bache, E. (2012). Assessing candidates the write way. *Financial Times*. pp1.
12. Barber, B. & Barber, L. (2005). Investing in companies that invest in people Analysts should start looking at how human capital management affects business success, argues Brendan Barber: [SURVEYS EDITION. *Financial Times*. pp.6.
13. Barnes, J. (1997). The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection HR. *Human Resource Planning*. Vol. 20 Iss 4, pp. 39-49.
14. Becherer, R., Morgan, F. & Richard L. (1982). The Job Characteristics of Industrial Salespersons: Relationship to Motivation and Satisfaction. *Journal of Marketing*. Vol.48, pp.125-135.
15. Benit, N., Mojzisch, A. & Soellner, R. (2014). Preselection Methods Prior to the Internal Assessment Center for Personnel Selection in German Companies. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol.22 Iss 3, pp. 253-260.
16. Blyth, A. (2006). Getting recruitment right. *Farmers Weekly*. Vol.158 Iss 14, pp. 29-30.
17. Cardoso, A. (2001). *Manual Prático Lidel: Recrutamento & Seleção de Pessoal*, Lisboa: Lidel, cop. 2001.
18. Carey, D. (2007). Recruitment Branding: Attracting and Retaining Diverse Talent. *Diversity Factor (Online)*. Vol.15 Iss 2, pp. 20-24.
19. Ceitil, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Lisboa: Edições Silabo.
20. Chen, K. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. *Journal of Labor Economics*. Vol. 23 Iss 2, pp. 259-278.
21. Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal*. São Paulo: Atlas.

22. Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humano: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Atlas.
23. Chidi, O. (2013). Recruitment Practices and Performance of Unionised Organisations in the Food, Beverage and Tobacco Industry in Lagos State, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 5 Iss 6, pp. 359-384.
24. Cole, J. (1998). Jeffrey Pfeffer: Putting people first. *HR Focus*. Vol.75 Iss 4, pp. 11-12.
25. Correia, A. (2005). *As Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal*. Documentos de Trabalho em Gestão (Working Papers in Management), Área Científica de Gestão, G/Nº 9, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 26 p.
26. Correia, C. (2014). *Recrutamento e seleção num contexto de crise económica: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Braga.
27. Coulson-Thomas, C. (2003). Transforming the company: The differing learning practices of successful and unsuccessful companies. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 35 Iss 1, pp. 5-10.
28. Cunha P. (2011). *Gestão de recursos humanos em empresas familiares: impacto geracional na definição das políticas de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Braga.
29. Darrag, M., Ahmed, M. & Hadia A. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. Vol. 3 Iss 2, pp. 99-116.
30. Ekuma, K. (2012). The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods. *International Journal of Business and Management*. Vol.7 Iss 22, pp. 115-122.
31. El-Kot, G. & Leat, M. (2008). A survey of recruitment and selection practices in Egypt, Educatio. *Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*. Vol.1 Iss 3, pp. 200-212.

32. Frade, A. B. (1960). *Técnicas Modernas de Escolha de Homens*, Lisboa: Editorial Pórtico.
33. Gallo M. & Ribeiro V. (1996). *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Editora.
34. Gitomer, J. (1996). Buyers tell how they want to be treated by the seller. *Orlando Business Journal*. pp.1.
35. Hackney M. & Kleiner B. (1994). Conducting an Effective Selection Interview, *Work Study*. Vol. 43 Iss 7, pp. 8-13.
36. Hampton, T. (2013). *Know Fear: How Leaders Respond and Relate to Their Fears*, ProQuest Dissertations and Theses. pp.183. Visualizado em 02-05-2015.
37. Harris, D. (2010). Web sites slash groups'recruiting costs. *Automotive News*. Vol. 85 Iss 6442, pp.3.
38. Heraty, N. & Morley, M. (1998). Title In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *The Journal of Management Development*. Vol.17 Iss 9, pp. 662-685.
39. Holm, A. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*. Vol. 36 Iss 4, pp.432 – 455.
40. Hooi, L. (2008). The adoption of Japanese recruitment practices in Malaysia. *International Journal of Manpower*. Vol. 29 Iss 4, pp.362-378.
41. Huo, Y. P., H. J. Huang e N. K. Napier (2002). Divergence or Convergence: A Cross-national Comparison of Personnel Selection Practices. *Human Resource Management*. Vol. 41 Iss 1, pp. 31-44.
42. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. Vol.38 Iss 3, pp. 635.
43. Inabinett, J., CPA, CITP, CGMA & Ballaro, J. (2014). Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's

- Values: A Correlation Study. *Organization Development Journal*. Vol. 32 Iss 1, pp. 55-74.
44. Jackson, M. (1976). *Recrutamento, entrevista e seleção*. São Paulo: Editora mcGraw-Hill do Brasil.
45. Johnson, A., Winter, P., Reio, T., Thompson, H. & Petrosko, J. (2008). Managerial recruitment: the influence of personality and ideal candidate characteristics. *The Journal of Management Development*. Vol. 27 Iss 6, pp. 631-648.
46. Karren, R. (2001). How to Hire and Develop Your Next Top Performer: The Five Qualities That Make Salespeople Great. *Personnel Psychology*. Vol. 54 Iss 4, pp. 987-990.
47. Legge, K. (1995). *Human Resources Management: Rhetorics and Realities*. London: The Macmillan Press.
48. Louw, G. (2013). Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape SA. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 11 Iss 1, pp. 1-10.
49. Lyons, P. (2004). Skill enhancement in recruitment and selection. *Training & Management Development Methods*. Vol. 18 Iss 5, pp.749-757.
50. Martins J. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
51. Matosinhos, H. (2012). *Práticas de Recrutamento e seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*: Porto [s.n.],. Tese de mestrado.
52. McGrellis, G. (2013). A Grounded Theory Study of the Role of Recruitment Programs in Business Success. *ProQuest Dissertations and Theses*. pp. 161. Visualizado em 06/04/2015.
53. Mohammad, A. (2015). Employee recruitment, selection and retention in Saudi Arabian family owned small and medium scale enterprises (SME'S). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol. 4 Iss 6, pp. 30-45.

54. Moscoso, S. & Salgado, J. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12 Iss 1-2, pp. 187-196.
55. Murray, S. (1998). For better and for worse: Human Resources Management by Sarah Murray: Companies are recognising that people - often their most vital resource - must be well managed during a corporate marriage: [Surveys edition]. *Financial Times*. pp.6.
56. Oliveira, I. (2009) – *Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção*. Lisboa [s.n.]. Relatório de estágio.
57. Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*. Vol. 40 Iss 2, pp. 96-124.
58. Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). The pitfalls of imitating 'best practices'. *Canadian HR Reporter*. Vol.19 Iss 7, pp. 19.
59. Piercy, N., Cravens, D. & Lane, N. (2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: the effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 20 Iss 1, pp.7-22.
60. Prasad, S. & Shetty, Y. (1977). *Administração de Empresas Multinacionais: uma introdução*. São Paulo: Atlas.
61. Puertas F. (2000). Marketing & Vendas. Management nº4: Volume IV. *Semanário Económico* nº 695.
62. Ribeiro, R. B. (1995). Métodos de Seleção: Soluções Teóricas vs Realidade Portuguesa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 1, Nº 1, pp. 49-65.
63. Ribeiro, J. (2013). *A perceção da gestão e dos gestores de recursos humanos pelos diversos atores organizacionais: uma análise enraizada dos dados*. Universidade do Minho: Braga.
64. Rocha, A. (1982). Características do anúncio utilizado como fonte de recrutamento em seleção de pessoal. *Análise Psicológica*, II (2/3), 377-384.

65. Rowley, C. & Abdul-Rahman, S. (2007), The Management of Human Resources in Malaysia: Locally-owned Companies and Multinational Companies. *Management Revue*. Vol.18 Iss 4, pp.427-453.
66. Salgado, J., Anderson, N. & Hülshager, U. (2010). Personnel selection in Europe: Psychotechnics, and the hidden history of modern scientific personnel selection. In J. Farr & N. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection*. New York, NY: Erlbaum.
67. Salsbury, G (1982). Properly Recruit Salespeople to Reduce Training Cost *Industrial Marketing Management*. Vol. 11 Iss 2, pp. 143.
68. Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *IUP Journal of Business Strategy*. Vol: 7 Iss 1/2, pp. 93-107.
69. Shammot, M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*. Vol. 8 Iss 1, pp. 35-47.
70. Sivabalan, L., Yazdanifard, R., Ismail, N. H. (2014). How to Transform the Traditional Way of Recruitment into Online System. *Scholarly Journals*. Vol. 7 Iss 3, pp. 178-185.
71. Stewart, J. & Knowles, V. (2000). Graduate recruitment and selection practices in small businesses. *Career Development International*. Vol. 5 Iss 1, pp. 21-38.
72. Taylor, R. (2000). World of difference in human resources: A survey on globalisation suggests there is a long way to go for most companies to achieve the best policies for recruitment: [USA edition]'. *Financial Times*. pp.11.
73. Tong, D. (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems*. Vol.109 Iss 2, pp. 281-300.
74. Ueda, Y. & Ohzono, Y. (2013). 'Effects of Workers' Careers and Family Situations on OCB-Related Work Values. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8 Iss 10, pp. 86-96.

75. Vala, J. & Caetano, A. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2ª Edição. Lisboa: RH Editora, 2002.
76. Vickers, G., McDonald, M., Grimes, J. (2014). A cross country comparison of best practices in recruitment and selection. *Scholarly Journals*. Vol.15, pp 1-9.
77. Wazed, S. (2015) & Ng, E. (2015). College recruiting using social media: how to increase applicant reach and reduce recruiting costs. *Strategic HR Review*. Vol.14 Iss:4, pp.135-141.
78. Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree structure of the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 61, pp. 275-290.
79. Wiley, C. (1992). Recruitment Research Revisited: Effective Recruiting Methods According to Employment Outcomes. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 8 Iss 2, pp. 74.
80. Wilk, S. & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*. Vol. 56 Iss 1, pp. 103-124.
81. Zaharie, M. & Osoian, C. (2013). Job Recruitment and Selection practices in small and medium organizations. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai*. Vol. 58 Iss 2, pp. 86-94;
82. Zottoli, M. & Wanous, J. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resource Management Review*. Vol.10 Iss 4, pp. 353.

ANEXOS

ANEXO 1 - GUIÃO DA ENTREVISTA

- 1. Que características em termos de perfis pretendem para os vossos colaboradores dos diferentes departamentos?**
- 2. De que forma é que vocês recebem os novos colaboradores, são acolhidos/integrados?**
- 3. Dispõem de recursos humanos especializados para recrutar e selecionar pessoas?**
- 4. Existem práticas diferenciadas por áreas, categorias profissionais de recrutamento e seleção?**
- 5. Que métodos utilizam na fase de recrutamento?**
- 6. Que métodos utilizam na fase de seleção?**
- 7. Que fatores na sua opinião conduzem a que as pessoas concorram para esta empresa?**
- 8. Que técnicas de atração dos candidatos para a área comercial são utilizadas?**
- 9. Existe possibilidade de recrutamento interno e assim os trabalhadores progredirem na carreira?**
- 10. Quais as maiores dificuldades que têm no processo de recrutamento em geral?**
- 11. Considera que têm muitos custos na seleção e contratação de trabalhadores?**
- 12. Que características deve ter na sua opinião o perfil de um comercial?**
- 13. A vossa empresa investe em formação para os vossos comerciais?**
- 14. Considera a formação adequada em termos de tempo, conteúdos e forma?**

- 15. Dos módulos de formação que compõem o plano de formação de comerciais, qual lhe parece ser o mais importante?**
- 16. Se lhe pedisse para propor algum modo de formação para os seus comerciais, o que proporia?**
- 17. A vossa empresa tenta perceber os *feedbacks* dos clientes?**
- 18. Quais são os sistemas de desempenho e monitorização de resultados que são utilizados para os comerciais?**
- 19. Qual é o perfil de diretor comercial?**
- 20. Quais são os principais problemas que um comercial tem de enfrentar?**
- 21. Na definição das práticas salariais têm preocupações de igualdade e justiça?**
- 22. Relativamente à concorrência considera que os vencimentos, as remunerações da vossa empresa são competitivos?**