



Pedro Miguel Lopes de Sousa

**A perspetiva dos
recrutadores/selecionadores sobre a
influência da cultura organizacional no
processo de R&S**

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Miguel Lopes de Sousa

**A perspetiva dos
recrutadores/selecionadores sobre a
influência da cultura organizacional no
processo de R&S**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Terminando esta etapa da minha vida, pretendo nesta secção agradecer às pessoas que possibilitaram, ajudaram ou de algum modo estiveram envolvidas neste percurso.

- À Professora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, minha orientadora, pelo apoio, paciência e pelo seu conhecimento na área e na vertente de investigação que possibilitou a conclusão desta dissertação. Um muito obrigado, professora!
- Aos entrevistados, um muito obrigado por me abrirem as portas das vossas organizações, permitindo obter dados valiosos para a conclusão da minha dissertação e oferecendo uma visão acerca das temáticas exploradas mais inserida na vertente organizacional.
- A toda a minha família, em particular, aos meus pais, por me suportarem, apoiarem e facilitarem neste trajeto que termina com esta dissertação, à minha irmã, à minha tia e ao meu cunhado, que ofereceram o seu apoio e conhecimento académico para me auxiliarem na conclusão deste trabalho, um obrigado muito especial.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Tanto a cultura organizacional como o processo de recrutamento e seleção são temas de importância acentuada para os recrutadores/selecionadores e para as respectivas empresas. Um R&S que tenha apenas em conta as competências técnicas e funcionais de uma vaga, esquecendo um enquadramento entre a cultura organizacional e os valores pessoais de um candidato, leva, muitas vezes, a um processo falhado e, portanto, a uma possível diminuição do empenhamento do colaborador e, até mesmo, a uma vontade de sair, visto que é extremamente difícil realizar a integração de um novo colaborador que não se identifique com as crenças e as atitudes vivenciadas diariamente na empresa.

Com este estudo, pretendeu-se compreender se os recrutadores/selecionadores identificam uma influência da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção e de que formas e em que alturas, deste processo, é que esta influência é sentida. Como tal, chegou-se à questão de investigação, “Para os recrutadores/selecionadores, quanta influência a cultura organizacional tem no recrutamento e seleção de novos trabalhadores?”.

Para a realização desta dissertação adotou-se a investigação de cariz qualitativo através da execução de estudos de caso em sete empresas. Recorreu-se à entrevista para a recolha dos dados, tendo sido feitas sete entrevistas com recrutadores/selecionadores das empresas escolhidas.

A realização desta investigação permitiu comprovar a importância que a CO e o processo de R&S possuem para as empresas a nível estratégico. Ainda mais, permitiu concluir que, de facto, existe uma influência acentuada da cultura organizacional no recrutamento e seleção. Segundo os entrevistados, esta influência é sentida em todo o processo de R&S, mas é mais acentuada na identificação do perfil de candidatos pretendido pela organização, na imagem que a organização passa para o exterior, de forma a atrair mais facilmente candidatos, na escolha dos métodos de seleção a utilizar, ou seja, são escolhidas as técnicas que também permitam analisar características como valores e a personalidade dos candidatos, e, ainda, no momento da decisão final e escolha do(s) candidato(s) que serão admitidos pela organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Recrutamento e Seleção; Recrutadores/Selecionadores; Recursos Humanos

Abstract

Both the organizational culture and the recruitment and selection process are themes of accentuated importance for the recruiters/selectors and for their respective companies. A R&S that has only in account technical and functional competencies for an opening, forgetting a fit between the organizational culture and the personal values of a candidate, leads, often, to a failed process and, therefore, a possible decrease to the worker's commitment and, even, a will to leave, since it is extremely difficult to integrate a new employee that doesn't identify himself with the beliefs and attitudes experienced daily in the company.

With this study, we intended to understand if the recruiters/selectors identify an influence from the organizational culture on the recruitment and selection process and in which ways and occasions, of this process, is this influence felt. Consequently, we reached the investigation's question, "For the recruiters/selectors, how much influence does the organizational culture have on the recruitment and selection of new workers?".

For the completion of this dissertation, we adopted an investigation of qualitative nature through the execution of case studies in seven companies. We resorted to the interview in order to collect data, having been done seven interviews with recruiters/selectors of the chosen companies.

The completion of this investigation allowed proving the importance that the organizational culture and the recruitment and selection process have for the companies in a strategic level. All the more, it allowed concluding that, in fact, there is an accentuated influence from the organizational culture in the recruitment and selection. According to the interviewees, this influence is felt in all of the recruitment and selection process, but it is more accentuated in the identification of the candidate's profile desired by the organization, in the image that the organization spreads to the outside, in order to attract candidates more easily, in the choice of the selection methods to use, in other words, the technics chosen are the ones that also allow to analyze characteristics like values and the personality of the candidates, and, still, in the moment of the final decision and choice of the candidate(s) that will be admitted by the organization.

Key words: Organizational Culture; Recruitment and Selection; Recruiters/Selectors; Human Resources

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Cultura Organizacional	4
2.2. Recrutamento e Seleção.....	6
2.2.1. Recrutamento.....	6
2.2.2. Seleção	10
2.3. Influência da Cultura Organizacional no Recrutamento e Seleção	14
3. Metodologia de Investigação e de Análise de Dados.....	18
3.1. Metodologia de Investigação	19
3.1.1. Estudo de Caso	19
3.1.2. Entrevista	20
3.2. Metodologia de Análise de Dados	23
3.2.1. Análise de Conteúdo.....	23
4. Apresentação dos Resultados.....	26
5. Análise e Discussão dos Resultados	66
6. Conclusão.....	76
7. Bibliografia.....	78
Apêndices	83

Índice de Quadros

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados	22
Quadro 2 - Caracterização das empresas dos entrevistados.....	23
Quadro 3 - Grelha de análise das entrevistas realizadas aos recrutadores/selecionadores.....	26

Lista de abreviaturas/siglas

CO – Cultura Organizacional

CV – *Curriculum Vitae*

Ent. – Entrevistado

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

UM – Universidade do Minho

1. Introdução

A presente dissertação de mestrado foi desenvolvida no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Esta dissertação foi focada, em particular, no processo de recrutamento e seleção e em como este processo é influenciado pela cultura organizacional na tomada de decisão relativamente aos candidatos escolhidos. A escolha deste tema surgiu por um interesse pessoal na área de recrutamento e seleção, todavia, apenas após o convívio com alguns colegas que já participaram, durante estágios, na implementação e condução deste processo e da forma como eles referiam o grau de importância que a harmonia entre os valores pessoais e os valores organizacionais possuía na decisão final, nasceu a curiosidade em compreender se esta situação se repete em múltiplas organizações.

Este tema é bastante importante, pois existe de facto uma necessidade em entender que relação existe entre todo o processo de recrutamento e seleção e a cultura existente no seio de uma organização. O processo de recrutamento e seleção tem como objetivo atrair e selecionar, quer internamente quer externamente, os indivíduos mais capacitados para exercer as funções pretendidas pela empresa (Rego et al., 2015). Existe, portanto, significado em perceber se as empresas, aquando deste processo, têm em conta a cultura existente nas suas organizações para atingir este objetivo.

Esta investigação foi desenvolvida tendo por base a análise de diversa literatura dos diferentes autores que abordam as temáticas de recrutamento, seleção e cultura organizacional. Realçada a sua relevância, a pesquisa que aqui se realizou procurou responder à principal questão de investigação, a saber, “Para os recrutadores/selecionadores, quanta influência a cultura organizacional tem no recrutamento e seleção de novos trabalhadores?”.

Como tal, a informação apurada neste trabalho surge através da pesquisa efetuada com recurso ao Google Académico e aos repositórios de diversas Universidades e onde, as temáticas da mesma área deste trabalho, foram abordadas. Aqui apareceram diversas dissertações de mestrado onde eram abordadas, extensivamente, as temáticas de recrutamento e seleção e a cultura organizacional, alguns livros e literatura onde a área escolhida é abordada e ainda alguns artigos de investigação. Posteriormente, e através da leitura dessas dissertações e artigos, surgiram outros autores que abordam estes temas, sendo que a restante informação foi obtida de diversos artigos e livros conceituados que abordam as duas temáticas e como estas se relacionam, os quais serão aqui tratados no decorrer desta investigação.

Com o presente estudo propôs-se entender, numa primeira instância e de forma mais completa, as definições fornecidas por diversos autores destes conceitos e como são percebidos tanto pelas organizações, como também, e com um grau de maior importância para este trabalho, pelos indivíduos que nestas organizações são responsáveis pela criação dos respectivos processos de recrutamento e seleção.

Em particular, nesta dissertação, pretendeu-se compreender qual o grau de importância dada, pelas empresas estudadas, à sua cultura organizacional, bem como a influência desta para preparar o recrutamento e seleção, esperando contribuir para uma melhor compreensão em como a cultura organizacional pode ter uma influência positiva ou negativa para a implementação de um processo de recrutamento e seleção mais eficiente e eficaz.

Um dos objetivos principais, e como razão para a escolha destas duas áreas da gestão de Recursos Humanos, que poderiam ambas ter sido escolhas individuais para dissertações diferentes, tem, maioritariamente, que ver com o facto de, atualmente, não existir grande compreensão de qual a relação entre o recrutamento e seleção e a cultura organizacional ao nível nacional e de que modo a própria cultura inerente à organização pode levar a influências no processo de escolha do candidato para certa vaga na empresa.

Paralelamente, e como outro dos objetivos principais ao realizar esta escolha, pretendemos compreender se existe consciência, por parte dos indivíduos que preparam o recrutamento e seleção e tomam a decisão final, da influência que a cultura organizacional tem na escolha final. Sendo ainda pretendido, entender qual a compreensão destes recrutadores acerca da cultura das suas organizações, bem como o que estes entendem por recrutamento e seleção e como escolhem quais os métodos a usar para este processo ser o mais apetecível possível para as suas organizações.

Como esta dissertação aborda as temáticas de recrutamento e seleção e cultura organizacional, a nossa decisão passou por selecionar quatro questões chave que serviram de base para a investigação desenvolvida.

1^a) O que entendem os recrutadores/selecionadores pelos conceitos de cultura organizacional e recrutamento e seleção?

2^a) Os recrutadores/selecionadores consideram a cultura organizacional e o processo de recrutamento e seleção importantes para a gestão estratégica da organização?

3ª) Os recrutadores/selecionadores entendem a cultura da sua organização e acreditam que os candidatos têm de se enquadrar com esta?

4ª) O processo de recrutamento e seleção é formulado com base na compreensão da cultura organizacional da empresa recrutadora e, esta, influencia as decisões finais?

Esta dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: é feita uma revisão em específico à literatura que foi possível encontrar durante o período de elaboração desta dissertação e da investigação necessária à conclusão da mesma. Esta aborda de forma bastante extensiva a definição de cultura organizacional, as influências de fatores externos na cultura de uma empresa e como as organizações vêem a própria cultura e quais os benefícios de uma boa implementação da mesma. Existe ainda uma exploração do conceito de recrutamento, como se pode implementar um recrutamento mais eficiente, os diversos tipos existentes para este efeito e como a cultura organizacional pode influenciar a aplicação e execução deste processo. Procurou-se abordar, de igual modo, a exploração da definição de seleção, os passos que este processo pode ter, quais as mais-valias de uma seleção mais competente e, ainda, de que forma é que esta pode ser influenciada pela cultura organizacional aquando do seu planeamento e implementação.

2. Revisão de Literatura

2.1. Cultura Organizacional

Hofstede (1991) define cultura organizacional como uma característica intangível ao nível de crenças numa organização que permite a distinção entre membros de grupos diferentes ou em categorias diferentes. É considerado um sistema de valores que todos os membros de uma organização partilham. Funciona como a “personalidade” da empresa com a qual os membros se identificam e regem o seu comportamento, sendo que é necessário compreender e entender como se originou e como evoluiu ao longo do tempo. Para o autor, apesar de já existirem variados valores e ideais inculcados e incorporados por cada colaborador quando chega a altura de ingressar no mercado de trabalho, estes valores serão, ainda, socializados através do contexto organizacional onde se encontram.

Cada organização possui a sua própria cultura identificável e distinguível. Sendo esta, segundo Vergara (2012), que influencia também a própria missão, visão, valores e atitudes da empresa em relação a qualquer situação em que se encontre. Também para Chiavenato (2010), a cultura organizacional influencia a missão e visão da organização, visto que é esta que orienta os colaboradores na forma como devem agir, com o intuito de estes contribuírem para alcançar os objetivos da organização.

Para Oliveira (2018) e Mello (2020), a cultura organizacional define-se como as convicções usadas no passado da organização que conduziram ao sucesso da mesma, passando a tornar-se valores chave para a organização, verdadeiros e únicos para todos os colaboradores, sendo estes que orientam a forma como uma empresa chega a determinadas decisões e tem certos comportamentos organizacionais. Ou seja, a cultura encontra-se nos valores e ideais partilhados e defendidos pela organização e, como tal, são estes que ditam as ações e o comportamento dos colaboradores, pertencentes à empresa, em certo contexto organizacional, ou até mesmo na rotina do dia-a-dia de todos os elementos da organização.

Esta temática tem ganho cada vez mais importância nas conversas relacionadas com a gestão de recursos humanos, sendo que, no entanto, ainda aparece como uma área bastante difícil de estudar e abordar, considerando que é uma das dimensões mais intangíveis dentro de uma organização. Isto, por sua vez, não impede a tentativa constante por parte de diferentes autores de tentar explorar a

definição, importância e influência da cultura organizacional para a atividade e para o ambiente da empresa (Lopes, 2010).

Esta importância é refletida na influência que a cultura organizacional tem na diminuição das taxas de rotatividade e no apoio à integração dos novos colaboradores, pois, estes, identificam-se com os valores da organização, sendo que estes ideais se tornam parte da sua própria identidade, assim, contribuindo para que cada indivíduo tenha um maior empenhamento para com a empresa e para com os objetivos da mesma (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

O estudo da cultura organizacional é importante, pois este permite que as práticas adotadas pela empresa sejam articuladas com, não só, os ideais da mesma, como também com a cultura envolvente do país onde a organização fica situada, já que quando observado de forma aprofundada, verificamos que a cultura nacional tende a influenciar a cultura da organização (Caetano & Vala, 2007).

Permite, ainda, criar um conjunto de valores e normas que podem funcionar como um sistema de indicações que os trabalhadores devem seguir, ou seja, funcionando como regras de conduta no seio organizacional. Para além de funcionar como um conjunto de regras, possibilita, também, que a organização tenha uma imagem e identidade com a qual, não só os trabalhadores, mas também os consumidores se possam identificar, sentindo que, ao se enquadrarem com estes princípios, vejam a empresa como um “aliado”, um coletivo, ao qual pertencem (Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Segundo Schein (2009), existem três principais elementos para avaliar a cultura organizacional de uma empresa, sendo estes os artefactos, as crenças e valores expostos e as suposições básicas.

Os artefactos são considerados pelo autor como a primeira imagem que ilustra uma organização e, por norma, são características e estruturas com um elevado nível de tangibilidade, como por exemplo a arquitetura, as expressões e tipo de linguagem usado em contexto organizacional, a formalidade, o modo de realizar tarefas, expectativas, práticas de gestão e a forma de os atores organizacionais se relacionarem. Schein (2009), no entanto, conclui que, apesar da facilidade na identificação destes elementos, os artefactos são apenas uma consequência da cultura organizacional, não fornecendo qualquer explicação acerca da sua origem.

Em segundo lugar, as crenças e valores expostos incluem as estratégias definidas, os objetivos que se pretendem alcançar, qual o trajeto escolhido para aí chegar e principalmente o que se pode ou não fazer e o que é realmente importante para a organização. Inclui, também, a forma como a

hierarquia é formada, como as soluções são escolhidas, a forma como estas interagem com o processo de decisão nas organizações, como são comunicadas e racionalizadas pelos atores organizacionais (Schein, 2009).

Por último, Schein (2009) introduz as suposições básicas, sendo, estas, o elemento que comporta maior importância na análise da cultura organizacional para o autor. Nesta categoria, Schein (2009) inclui todos os valores, pensamentos, crenças e ideais que, por norma, são intrínsecos, inerentes e do domínio do inconsciente de cada colaborador, através de uma mistura entre as influências a que estiveram sujeitos durante a sua vida e a que estão sujeitos em contexto organizacional. As suposições básicas são completamente intangíveis e, portanto, de difícil identificação, todavia são estas que explicam a cultura organizacional de uma organização, ou seja, é neste elemento que é encontrado, segundo o autor, o significado para qualquer ação, decisão e percepção em cada empresa.

2.2. Recrutamento e Seleção

2.2.1. Recrutamento

O recrutamento é um processo que tem por base o recurso a uma convenção de métodos e técnicas e que tem como finalidade atrair o maior número possível de candidatos que possuam as habilitações necessárias para o desempenho de uma certa função ou funções, pré-estabelecidas, no seio organizacional (Rego et al., 2015).

Segundo Armstrong (2009), o sucesso do recrutamento numa empresa encontra-se, como tal, ligado à capacidade de atrair candidatos viáveis segundo as características previamente estipuladas por esta. Este sucesso depende ainda, logicamente, do uso do método ou métodos mais adequados ao tipo de área de operações da empresa, ao tipo de funções necessárias, ao nível salarial, às condições fornecidas, à formação prestada e às possíveis oportunidades de evolução de carreira.

De modo a iniciar todo este processo, primeiramente, é necessário que exista a noção por parte da empresa de que esta possui carências no desempenho de funções, que devem ser identificadas e onde, como tal, será essencial contratar um ou mais indivíduos com características e habilidades que possam colmatar essas carências (Peretti, 2007; Sousa et al., 2012). É, portanto, imprescindível a realização, numa base constante, pela organização, de uma análise de funções, para,

assim, obtermos uma leitura mais atualizada e fiável à realidade desta, potencializando um processo de recrutamento e seleção mais informado e rigoroso (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Rodrigues e Rebelo (2011) continuam e concluem a definição do processo de recrutamento referindo que, após esta análise, é necessário o desenvolvimento de um plano de ação que tenha por base definir todas as etapas do processo de recrutamento, como por exemplo qual o método e os tipos a usar. Esta decisão é, como anteriormente referido, variável consoante a análise feita às funções necessárias, à realidade da organização, entre outras. Referem, também, ser de extrema importância que todas as pessoas que estejam envolvidas, desde o começo deste processo, saibam quais são as etapas deste, tenham uma compreensão do como e do porquê certas decisões foram tomadas até atingir a finalidade esperada e, ainda, executem as tarefas desenhadas para cada uma de forma correta e de acordo com o restante plano.

Russo (2019) na sua dissertação de mestrado refere, apropriadamente, que “o conceito de recrutamento está ligado à retenção de colaboradores” (p.4), sendo que qualquer organização pretende com o processo de recrutamento encontrar o candidato mais perfeito possível de modo a que não necessite, num futuro próximo, de passar por este processo novamente, visto este ser bastante dispendioso. Para além dos custos com o processo, existem ainda custos que a organização teria com a formação dos novos trabalhadores, custos estes que seriam desperdiçados caso estes deixem a organização.

2.2.1.1. Tipos de Recrutamento

Existem três tipos de recrutamento, podendo ser interno, externo ou misto, sendo que cada um possui as suas vantagens e desvantagens. O recrutamento interno é utilizado quando a organização não pretende ter custos avultados com a procura e posterior formação de um novo trabalhador, já que, alguém que seja transferido ou promovido internamente para outra posição, já possui familiaridade com o modo operacional usado pela empresa. No entanto existe a possibilidade da criação de maior competitividade entre trabalhadores, visto que vêem um colega a ter novas oportunidades em vez de estas surgirem para eles (Rego et al., 2015).

O recrutamento externo, por outro lado, exige por parte da organização dispêndios mais elevados tanto a nível monetário como também a nível de tempo. Este tipo de recrutamento permite trazer à empresa perspetivas novas e novos métodos de como abordar situações e problemas que possam aparecer, visto que como os novos trabalhadores vêm do ambiente externo ao da organização,

têm ainda consigo formas de agir e trabalhar que não foram influenciados pela possível monotonia de quem os contrata (Peretti, 2007).

Todavia, para além dos já mencionados custos na fase de recrutamento e seleção e do tempo mais demorado que o recrutamento externo leva, há ainda a ter em conta, como ponto negativo, o facto de se terem de considerar custos extra com a formação dos novos trabalhadores e, similarmente, a integração dos mesmos na organização, o que, por sua vez, pode levar a um processo ainda mais demorado.

Por último, é possível realizar um recrutamento misto, o qual, como o próprio nome indica, passa por utilizar ambos os tipos de recrutamento anteriormente mencionados, interno e externo, em conjunto para, deste modo, combater as desvantagens que cada um, individualmente, acarreta com o seu uso, uma vez que, como referem Ferreira e Vargas (2014), é apenas um pensamento teórico assumir que possamos colmatar as necessidades organizacionais com somente um dos dois tipos de recrutamento mencionados anteriormente.

2.2.1.2. Métodos de Recrutamento

Para escolher o melhor método de recrutamento, a organização tem de ter em atenção a própria estratégia que delineou após efetuar as análises necessárias às funções em falta no seu seio (Sousa et al., 2012). Estes métodos são o mecanismo empregue pela empresa para facilitar a receção de candidaturas e, também, dar a conhecer aos indivíduos que esta se encontra à procura de trabalhadores, um pouco do que é a organização e do que pretendem nos seus candidatos e, posteriormente, nos seus trabalhadores.

Existe uma enorme diversidade possível de ser encontrada em termos de métodos de recrutamento, de entre os quais se podem destacar: anúncios, referências, internet (por exemplo, redes sociais), candidatura espontânea, recrutamento académico, entre outros (Peretti, 2007; Rodrigues & Rebelo, 2011). Para os métodos referidos, é apresentada, seguidamente, uma definição:

Anúncios: Os anúncios são uma das metodologias mais utilizadas pelas organizações devido à diversidade de formas existentes e à capacidade de chegar a um número elevado de possíveis candidatos (Rodrigues & Rebelo, 2011). De forma geral, os anúncios devem englobar várias informações acerca da vaga a que este se refere, como por exemplo a função a desempenhar, descrição da organização recrutadora, os requisitos obrigatórios necessários para entrar em contensão pela vaga e os requisitos não obrigatórios, mas que acrescentam de forma positiva à candidatura do

interessado. De igual modo, é esperado que o anúncio esteja comunicado com uma linguagem clara e simples, para compreensão da população em geral. O autor refere, similarmente, que nos anúncios deve ser reforçada a identidade da organização e, de forma subtil, introduzir os candidatos aos valores e atitudes esperados destes, realizando, assim, uma primeira triagem das candidaturas, como tentativa de atrair colaboradores mais enquadrados com a organização.

Referências: Um dos métodos mais utilizados em Portugal. Na sua essência são as recomendações, por parte dos colaboradores já pertencentes à organização, de indivíduos que, no entender de quem faz a recomendação, possuem as qualificações necessárias para uma função e um perfil cultural que seja um bom encaixe para a empresa (Chiavenato, 2010). É um método tentador para as organizações devido ao custo reduzido e ao facto de que, por norma, pessoas indicadas por outros colaboradores têm expectativas acerca da organização em geral, da função a desempenhar e da cultura existente mais realistas devido a um conhecimento prévio.

Rodrigues e Rebelo (2011) referem, de igual modo, que existe uma tendência para que colaboradores recrutados por este método permaneçam por um período maior de tempo na organização, evitando aumentos nas taxas de rotatividade. Todavia, é de extrema importância avaliar corretamente o candidato, uma vez que, sendo sugerido por um amigo/conhecido, independentemente de este ser um colaborador atual da empresa, poderão ocorrer omissões de informação acerca do candidato em relação a algum aspeto importante para a organização.

E-Recrutamento: Metodologia que tem vindo cada vez mais a surgir no mundo empresarial. Trata-se de um dos mecanismos mais recentes para o processo de recrutamento, fazendo uso das cada vez mais utilizadas redes sociais e ferramentas eletrónicas que existem à disposição do ser humano, como por exemplo *LinkedIn*, *Facebook*, correio eletrónico, entre outros, que rapidamente possibilitam a atração de candidatos para preencher vagas na organização (Rego et al., 2015; Sousa et al., 2012).

Algo a ter em consideração, todavia, é que apesar da quantidade de candidaturas que esta metodologia fornece e possibilita, é necessário um forte investimento no processo de triagem das mesmas (Rego et al., 2015), uma vez que, em muitos casos, estas candidaturas podem revelar-se de fraca qualidade em termos de requisitos e desadequadas para a própria organização (Chiavenato, 2010).

Recrutamento acadêmico: Para a implementação deste método, é necessário a realização de parcerias entre a organização e diversas escolas e universidades. É uma metodologia de baixo custo, sendo que os únicos custos são os de mobilidade até estas instituições e, por norma, panfletos e recordações, como por exemplo camisolas ou canetas (Sousa et al., 2012).

As principais contribuições deste método de recrutamento são a capacidade de divulgação da empresa nas comunidades a que estas instituições pertencem e o estabelecimento de contactos com possíveis futuros colaboradores. Por outro lado, é também benéfica para as escolas e universidades, visto que os seus estudantes garantem oportunidades e experiências no mercado de trabalho e os cursos destas instituições aumentam o nível de empregabilidade e reputação (Chiavenato, 2010).

Candidaturas espontâneas: É dos métodos de recrutamento mais comuns em utilização, sendo cada vez mais importante para as organizações, visto que pressupõe uma total iniciativa do candidato, evitando elevados custos na gestão desta metodologia. Por norma, as candidaturas espontâneas são enviadas por correio eletrónico para o departamento de recursos humanos ou através do preenchimento de um formulário, criado pela empresa, estando este disponível quer na página da internet da organização, quer na sede da mesma, mais comumente no departamento de recursos humanos (Sousa et al., 2012).

Segundo Chiavenato (2010), é importante que exista um mecanismo de banco de dados em utilização de forma simultânea a este método, de modo a realizar-se o armazenamento de todas as candidaturas recebidas, com uma especial atenção às não selecionadas, pois estas podem vir a ser necessárias no futuro, para colmatar qualquer outra vaga que possa surgir.

2.2.2. Seleção

A seleção é o segundo e último passo no processo de recrutamento e seleção, sendo que, então, é aqui que as decisões finais acerca dos candidatos são tomadas. Os indivíduos são escolhidos em termos de adequação às necessidades organizacionais (Rego et al., 2015). Os critérios de seleção devem encontrar-se previamente estipulados e devem ir ao encontro ao que as análises pré-recrutamento e seleção referem como carentes na empresa, como por exemplo a nível de competências, conhecimentos, personalidade, entre outros.

Ainda segundo Rego et al. (2015), por norma são selecionados candidatos que compreendam em si a satisfação dos critérios de seleção e que, como tal, se enquadram nas necessidades organizacionais. Assim, e com o intuito de realmente identificar os indivíduos que possuem estas características, é necessário aplicar diversos métodos de seleção, pois assim é possível tomar a decisão mais informada, aumentando a probabilidade de escolher os indivíduos mais adequados para as vagas em causa.

É de notar, também, que é nesta fase do processo de recrutamento e seleção que mais facilmente existem influências de fatores externos à habilidade do candidato para a tomada de decisão, sendo ainda mais evidente esta influência nos métodos de seleção onde o recrutador e candidato estão frente a frente e onde a única forma de avaliação se encontra sob o controlo do primeiro, sendo esta exclusivamente a sua opinião (Robbins, Judge & Sobral, 2011).

2.2.2.1. Métodos de Seleção

Para selecionar os melhores candidatos possíveis, é, então, necessário realizar um tratamento de todas as candidaturas recebidas. Para isto, existem diversos métodos de seleção referidos por autores que abrangem esta temática que passam pelos seguintes: análise do CV, entrevistas, testes de personalidade, testes de inteligência, referências, testes psicotécnicos, exercícios de grupo, centros de avaliação, entre outros (Rego et al., 2015; Peretti, 2007).

Para obter uma análise mais rigorosa das capacidades e da adequação dos candidatos, é recomendável o uso de múltiplos métodos de seleção em vez de apenas um, pois todos possuem pontos fortes e pontos fracos em termos da avaliação no processo de seleção. Ou seja, usando mais que um método, é possível colmatar as fragilidades de cada método, conseguindo maior factualidade em termos das capacidades dos candidatos (Rego et al., 2015).

Existem dois tipos de métodos de seleção, os holísticos, onde se encaixam as entrevistas e os centros de avaliação, sendo que são estes que avaliam os candidatos em mais que uma dimensão, e os métodos específicos, como por exemplo os testes, análise do CV, entre outros, que avaliam apenas uma dimensão.

Dos métodos de seleção mais utilizados e, de certo modo mais relevantes para o estudo em causa, temos em seguida uma definição para compreender mais especificamente do que se tratam, bem como quando são melhor aplicados no processo de seleção:

Análise do CV: O CV é o primeiro contacto com os candidatos por parte da organização e, por sua vez, por parte dos selecionadores. É um método que permite ao selecionador analisar o conteúdo da carreira e da vida de um candidato, avaliando experiências passadas e competências adquiridas que possam servir e acrescentar à organização (Rego et al., 2015). Pode, ainda, funcionar como um preditor para variáveis menos tangíveis como o enquadramento de um candidato com o dia-a-dia e cultura da organização. Como tal, funciona como a fase preliminar antes de investir noutros métodos de maior custo tanto a nível monetário, como de tempo, eliminando os candidatos menos atrativos para os objetivos e estratégia da empresa.

Entrevistas: Bilhim (2006), refere que as entrevistas são uma das primeiras fases do processo de seleção, apenas precedido da análise do currículo. Segundo o autor, o principal objetivo é avaliar e aprofundar o currículo do candidato de modo a verificar a veracidade das informações fornecidas. Possibilitam, também, uma interação entre duas pessoas, ou mais, permitem ao candidato o primeiro contacto direto com a organização e, ainda, é neste momento que existem as primeiras negociações entre as duas partes envolvidas (Bartram, 2000).

Para Cardoso (2005), outro dos principais objetivos das entrevistas é encontrar o candidato mais qualificado para a vaga disponível pela empresa através de perguntas estruturadas e pré-construídas para avaliar não só as competências laborais, como também os valores e personalidade dos candidatos. O autor chama a atenção que este é um momento para colocar os candidatos sob stress, conseguindo assim explorar certas atitudes que podem ser contrárias ao perfil desenhado no CV, ou seja, Cardoso (2005) refere que nos momentos das entrevistas os candidatos podem tentar disfarçar o seu verdadeiro perfil e, então, colocá-los sob pressão pode revelar a verdade, ajudando a tomar uma decisão final mais informada.

Garrido (2015), na mesma nota, refere que deve haver um cuidado especial, por parte dos selecionadores, à comunicação não verbal dos candidatos em reação às questões colocadas e afirmações ditas, pois estas, muitas vezes, fornecem tanta ou mais informação que o que é dito pelos candidatos.

Neste processo é, ainda, importante ser transparente com os candidatos em relação à vaga disponível, ou seja, apesar de todos os testes que se realizem durante a entrevista para tomar as melhores decisões possíveis, garantir que os candidatos possuam, da mesma forma, informações

exatas sobre o trabalho e a organização ajuda a diminuir o risco de rotatividade e facilita a integração do futuro colaborador (Rodrigues & Rebelo, 2011; Peretti, 2007).

Testes de avaliação de competências para o desempenho da função: Competências são características de um indivíduo que englobam as suas capacidades, personalidade e traços sociais que levam ao cumprimento dos seus objetivos. Para avaliar estas competências podem ser utilizados testes escritos ou através da encenação do ambiente e situação real do trabalho. Como foi referido anteriormente, é necessário avaliar de forma antecipada quais as necessidades da organização e, então, elaborar os testes para encontrar as competências pretendidas (Boyatzis, 1982; Peretti, 2007).

Estas competências dividem-se em dois tipos, as soft skills e as hard skills. As soft skills são as competências que são mais próprias ao indivíduo, ou seja, não estão associadas a saber fazer algo relacionado a um trabalho em específico, mas são características que beneficiam a experiência profissional e que, ainda assim, podem ser usadas e ter valor fora do contexto profissional. Por outro lado, as hard skills são aquelas que estão diretamente relacionadas com a capacidade de realizar uma tarefa ou função em certo ambiente profissional, não sendo, portanto, transferíveis para qualquer área ou, até, para contexto não profissional (Ceitil, 2016).

Testes de personalidade: Segundo Peretti (2007), estes testes são utilizados para realizar uma análise aos traços de personalidade dos candidatos, assim, sendo possível prever comportamentos futuros, ou seja, em contexto organizacional servem para prever da melhor forma possível o desempenho profissional dos candidatos.

Estes testes podem ser feitos com base no modelo dos cinco fatores de personalidade, ou seja, a conscienciosidade, a extroversão, a amabilidade, o neuroticismo e a abertura à experiência (McCrae & John, 1992). Os testes, portanto, são elaborados por várias questões e/ou afirmações onde o candidato deve responder com o seu grau de concordância com estas. Nestes testes não existem respostas certas nem erradas, sendo o único objetivo avaliar o peso de cada uma das dimensões na personalidade dos candidatos, deste modo escolhendo o que encaixar melhor no pretendido pela organização (Just, 2011).

Exercícios práticos em grupo: São exercícios essenciais para avaliar os comportamentos verdadeiros dos candidatos, pois são colocados em situações em que têm de discutir temas ou resolver problemas com outras pessoas. O objetivo principal não é concluir a problemática nem a discussão dos temas em si, mas sim observar os comportamentos pré-definidos e desejados pelos

recrutadores como por exemplo, a propensão para liderar, se abordam a discussão de forma passiva ou agressiva, os níveis de tolerância, a forma como trabalham ou discutem em equipa, o saber ouvir e respeitar outras opiniões e o saber negociar com os restantes participantes para chegar a uma conclusão ou resolver o problema em conjunto (Stewart et al., 2007).

“Assessment” Centres (Centros de Avaliação): Consistem num conjunto de mecanismos e métodos que servem para averiguar a adequação de um candidato à função que se pretende preencher (Rego et al., 2015). É, por norma, necessário a colaboração de diversos avaliadores com formação nas diferentes técnicas a utilizar nestes centros, sendo o objetivo principal chegar à conclusão, após análise dos resultados em todas as áreas avaliadas, de qual o candidato com a melhor performance e mais adequado à função.

2.3. Influência da Cultura Organizacional no Recrutamento e Seleção

Como processo elementar na introdução de novos membros na organização, é importante que se realize, durante o período de análise prévio ao recrutamento e seleção, uma correta observação do ambiente externo e interno da empresa e a cultura organizacional desta, podendo assim tornar o processo de recrutamento e seleção mais bem-sucedido e, também, permite que este vá de encontro às necessidades organizacionais, não só a nível de estratégia e objetivos, como também a nível de encontrar os candidatos que melhor se adequam à cultura presente na empresa (Costa et al., 2017).

É preciso ter noção de que o nível de turnover pode sofrer um aumento muito significativo quando estes cuidados não são tidos em consideração, em especial em termos de enquadramento, ou seja, os trabalhadores decidem abandonar a organização pois consideram que não é o ajuste certo em termos de valores e ideais. Como tal, é, então, necessário realizar corretamente a análise de todas as variáveis que advêm da abertura de uma vaga na organização. Quer isto dizer que, além e até mais importante do que possuir as competências e habilidades necessárias para a execução das funções identificadas, é essencial que os indivíduos escolhidos se identifiquem com a cultura da organização, sentindo-se parte do coletivo e da “família”, evitando, assim, que posteriormente estes decidam abandonar por estes motivos a empresa, causando ainda mais custos com um novo processo de recrutamento e seleção (Costa et al., 2017; Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Domingues (2003) refere que as organizações começam a virar o seu foco, no recrutamento e seleção, dos candidatos que possuem mais habilitações e que são mais adequados para a função, em

específico, para os candidatos que melhor encaixam no panorama geral da empresa. Ou seja, em vez de procurarem alguém exclusivamente pela função que irá desempenhar, e quão bem a irá desempenhar, procuram os indivíduos que possam assimilar e que se revejam nos valores, ideais, objetivos e atitudes defendidos pela organização, pois existe a crença de que estes candidatos podem contribuir de forma mais positiva para o alcance dos objetivos e para a implementação da estratégia da empresa, visto que “sentem” a cultura e “vestem a camisola” da organização.

Algo que se deve ter em conta é que as competências para realizar certa função podem ser aprendidas com formação. No entanto, algo que não se herda de uma organização é a sua cultura, visto que cada indivíduo possui um conjunto de valores inerente que evolui consigo ao longo do tempo com base principalmente na cultura nacional e familiar com que cresceu e viveu. Apesar de não ser algo que se herde, os colaboradores para se integrarem tentam assimilar a cultura organizacional da organização, sendo influenciados pela mesma. Todavia, não é sempre uma solução permanente, em especial quando os valores da empresa diferem muito dos ideais dos indivíduos, deste modo aumentando a rotatividade, por isso é, então, necessário encontrar o melhor encaixe dos candidatos para a organização (Costa et al., 2017; Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Segundo Zanelli, Andrade e Bastos (2004), é através dos processos de recrutamento e seleção, mais especificamente dos métodos selecionados, que é possível, à organização, realizar uma avaliação mais aprofundada à compatibilidade dos valores, crenças, ideais e atitudes dos candidatos em relação aos princípios básicos da cultura organizacional da empresa recrutadora. Ainda, para estes autores, a imagem positiva que a CO de uma empresa pode criar, permite que um futuro recrutamento seja mais facilitado, pois haverá mais candidaturas de pessoas, e por sua vez de pessoas mais competentes, que associam uma boa reputação à organização, desejando por isso trabalhar nesta. No entanto, muitas vezes os candidatos mais competentes e melhor qualificados não conseguem integrar-se na organização, exatamente pelo conflito existente entre os seus valores pessoais e a forma como a empresa funciona e opera (Zanelli, Andrade & Bastos, 2004).

Costa et al. (2017), concluem que os selecionadores têm noção da influência da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção. Com base no seu estudo, verifica-se um esforço extra na difusão da cultura organizacional pelas organizações através das práticas de recursos humanos disponíveis. As organizações possuem processos de recrutamento e seleção bem estruturados e organizados e sempre em concordância com os objetivos de cada empresa, sendo que se nota uma coerência entre a cultura organizacional e o comportamento dos candidatos selecionados.

Dias et al. (2015) referem que a influência que a cultura organizacional possui assenta nos elementos que constituem a mesma, ou seja, os valores, artefactos e as pressuposições. No seu artigo, identificaram que numa empresa que valorizava essencialmente o ser humano como ativo mais precioso, a organização identifica, de entre as competências procuradas, a atitude do candidato como uma das mais importantes. Esta procura é realizada com auxílio a psicólogos no processo de seleção, de modo a ser mais fácil identificar o perfil do candidato, comparando, este, ao perfil desejado e previamente desenhado no processo de recrutamento (Dias et al., 2015).

Saraiva e Escudero (2019) evidenciam no seu estudo, que os colaboradores da organização estudada são instruídos de forma constante e consistente na prática e absorção dos valores da organização. O foco na cultura organizacional está, também, presente no recrutamento, visto existir uma tendência a dar prioridade ao recrutamento interno, exatamente pelo motivo de que os colaboradores que já se encontram na empresa, possuem um entender bastante mais extenso do que esta procura e necessita, e um enquadramento superior em relação aos valores defendidos. Também no processo de seleção, quando se pretende contratar externamente, se procura, através da escolha dos métodos e das decisões finais, os candidatos que tenham uma sintonia entre os seus valores e princípios e a cultura da organização.

Ribeiro e Coutinho (2009), à semelhança dos últimos dois autores referidos, estudaram a problemática da influência da cultura organizacional no recrutamento e seleção numa organização em particular. Os autores concluem que a organização estudada procura abordar os processos de recrutamento e seleção com base nos valores da organização de providenciar um serviço de qualidade, de fornecer aos seus colaboradores formação contínua, de demonstrar sempre respeito, de confiar em toda a equipa e na vontade demonstrada durante o trabalho, ou seja, a qualidade do produto e a aprendizagem, assim como o respeito e a vontade são valores da cultura com elevado relevo. Para isso, existe uma procura por candidatos que demonstrem interesse em manter-se no longo-prazo e que demonstrem uma vontade insaciável em aprender, sempre com uma boa atitude e respeito pelo próximo e pela hierarquia. No entanto, algo a notar, é que na mesma organização para cargos com importância e vocação diferente, a importância dos valores acima referidos pode diferir, variando entre o mais importante, inclusive acima de outras competências, até nada importante e influente para a decisão final (Ribeiro & Coutinho, 2009).

Após uma análise extensiva aos artigos e literatura encontrada acerca da temática central desta dissertação, “A perspetiva dos recrutadores/selecionadores sobre a influência da cultura

organizacional no processo de R&S”, é possível verificar que existe ainda muito a ser investigado, concluindo-se, desta forma, que se trata, ainda, de um tema com pouco aprofundamento a nível de literatura. Para além disso, na maioria dos artigos encontrados, existe uma tendência para o estudo da influência da cultura organizacional no recrutamento e seleção apenas de uma empresa, ou seja, cada autor aborda apenas este efeito numa única organização, o que não permite extrapolar os factos adquiridos por estes estudos para um contexto geral. Como tal, pretende-se, com esta investigação, averiguar a questão inicial, previamente identificada, num contexto de múltiplas organizações portuguesas, com vários tamanhos quanto ao nível do número de colaboradores, sendo que o único requisito obrigatório na escolha dos entrevistados é que estes pertençam a uma organização que possua um departamento de recursos humanos bem definido e estruturado, independentemente do número de elementos que o constituem.

3. Metodologia de Investigação e de Análise de Dados

Existem dois métodos para a recolha de dados e informações durante um trabalho de investigação, sendo estes os quantitativos e os qualitativos, ainda com a opção de realizar uma investigação recorrendo a ambos os tipos de recolha de informação, denominado misto. Estes métodos de recolha de informação estão associados a tipos de investigação distintos, os quais divergem na forma como se conduz a recolha e análise dos dados, razão pela qual deve ser realizada uma análise cuidada do tipo de pesquisa a adotar (Sampieri et al., 2013).

Os primeiros são assim nomeados, porque o principal objetivo é recolher dados estatísticos e realizar comparações entre estes, de modo a obter, de forma independente do investigador, a realidade em termos da veracidade das hipóteses e das questões levantadas nos objetivos do trabalho em questão (Bell, 2004; Blaikie, 2009).

Os segundos, por sua vez, focam-se na compreensão das perceções individuais, sendo que o principal objetivo é encontrar um significado pelas observações dos factos através de ferramentas qualitativas, como as narrativas verbais. Segundo Gomes (2018), esta pesquisa procura centrar-se nos factos que constituem a realidade em questão, em vez de procurar relações de causalidade entre questões ou hipóteses lançadas. Não existe um uso de análise estatística, ao contrário da quantitativa, e, também de forma contrária ao outro tipo de investigação, o investigador assume um papel participante na realidade em análise, ou seja, envolve-se diretamente no processo de investigação (Bell, 2004; Bento, 2012; Gomes, 2018).

Neste estudo, procurou-se realizar uma investigação qualitativa, pois o objetivo principal foi compreender as perceções dos envolvidos, nestas áreas que se pretendem estudar, recrutamento e seleção e cultura organizacional. As análises resultantes possuem um cariz mais subjetivo e indutivo, visto que o que se obteve foi a opinião dos recrutadores/selecionadores entrevistados com base na sua experiência profissional. Sendo assim, foi realizado o estudo de caso alargado, ou seja, foram estudados os efeitos da cultura organizacional no recrutamento e seleção em múltiplas organizações, possibilitando, assim, obter uma melhor compreensão da realidade em que as empresas selecionadas se encontram inseridas e, em simultâneo, distinguir esta investigação das suas predecessoras, permitindo, possivelmente, uma maior facilidade na extrapolação dos resultados obtidos.

Como tal, para recolha dos dados, realizaram-se entrevistas com indivíduos que possuem responsabilidades no processo de recrutamento e seleção, de modo a que estes pudessem dar a sua

opinião nesta temática com base na sua própria experiência. Os indivíduos com quem se realizaram estas entrevistas foram selecionados de acordo com uma amostragem não aleatória e por conveniência, ou seja, foram escolhidos os recrutadores/selecionadores de diversas empresas, de diferentes tamanhos e áreas, sendo que o único requisito estipulado para a escolha dos entrevistados foi que a sua empresa possuísse um departamento de RH, de modo a haver um termo de comparação nas respostas fornecidas, podendo dar uma primeira imagem de como a cultura organizacional influencia as empresas em situações e ambientes completamente distintos.

Após a realização destas entrevistas e de modo a analisar da melhor forma possível os dados obtidos, foram comparadas, através da análise de conteúdo, as respostas das várias entrevistas, ou seja, estas foram comparadas, por categorias pré-determinadas, entre si e com os artigos e livros utilizados que abordam esta área, de modo a compreender se a realidade das organizações e a realidade dos recrutadores das empresas selecionadas, vão ao encontro das conclusões retiradas na literatura abordada.

3.1. Metodologia de Investigação

3.1.1. Estudo de Caso

O estudo de caso é abordado por diversos autores como uma estratégia de investigação de foco qualitativo, regendo-se dentro da lógica que orienta as etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos utilizados, sendo que o propósito do estudo é a investigação de um caso em particular ou, no máximo, de um número pequeno de casos (Yin, 2005).

Para Dooley (2002), a vantagem do estudo de caso é a facilidade na aplicação em situações humanas, em situações reais e aplicáveis no quotidiano. O estudo de caso enquadra-se numa metodologia rigorosa, onde se parte de um problema que começa com um “porquê” ou “como” e em que os objetivos e o enquadramento teórico são claros e de simples compreensão (Meirinhos & Osório, 2016).

Para Yin (2005), o estudo de caso é usado, especialmente, em circunstâncias em que não é possível controlar os acontecimentos, não sendo possível manipular o comportamento dos participantes no estudo. Segundo Stake (1999), o estudo de caso herda o caráter holístico da investigação qualitativa, ou seja, o objetivo primário é compreender o fenómeno investigado na globalidade, e não apenas uma particularidade ou diferenciação de outros casos.

Yin (2005) refere também que o estudo de caso é uma investigação empírica, que engloba todas as fases no estudo, começando na recolha de dados, partindo para análise e terminando com a tomada de decisões acerca dos objetivos da investigação. Com isto, o investigador possui a capacidade para organizar e estruturar a investigação, podendo, assim, identificar a amostra que se pretende analisar e que métodos de recolha de dados utilizar para auxiliar a investigação (Bogdan & Biklen, 2013).

Para Bogdan e Biklen (2013) o estudo de caso é comparável a um funil, sendo que no início do estudo temos a parte mais larga e à medida que se avança na investigação vai estreitando com a familiarização do investigador com a temática e a realidade em estudo. Assim, vão-se eliminando ou modificando planos impostos numa primeira instância, a favor de estratégias a implementar pelo investigador que pareçam melhor adequadas no ponto de situação em que se encontra.

Contudo, para Yin (2005), a modificação dos planos não deve significar a alteração das questões iniciais de investigação. A única situação em que a reformulação das questões-chave se pode aceitar é nos casos holísticos, sendo, no entanto, necessário encontrar um equilíbrio para compreender quando é justificável abandonar o projeto inicial, partindo para novas questões iniciais.

Em suma, esta investigação consistiu num estudo de caso alargado, ou estudo de casos múltiplos, qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas em diversas empresas com departamentos de recursos humanos, onde o objetivo principal consistiu em apurar, na perspetiva dos recrutadores/selecionadores, qual a importância da cultura organizacional e qual a influência que esta possui no processo de recrutamento e seleção.

3.1.2. Entrevista

Segundo Duarte (2004), as entrevistas são práticas de recolha de dados essenciais para se poder estudar as práticas, crenças, valores, ideais e sistemas, especificamente em universos sociais determinados. Para Tinoco (2020), os dados obtidos através do uso da entrevista são mais subjetivos, por se tratar da interpretação dessas opiniões, valores e ideais dos entrevistados no contexto em que se encontram inseridos, levando, estes, a partilhar as suas experiências profissionais. Todavia, e exatamente pelo facto de existir subjetividade nesta técnica de recolha de dados, é necessário uma análise mais profunda às declarações proferidas e extrair, destas, o que nos permita compreender as relações estabelecidas no seio do grupo social, bem como no tempo e espaço em que o entrevistado se enquadra (Duarte, 2004).

Quando bem realizadas, as entrevistas “permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade” (Duarte, 2004, p. 215), ou seja, possibilitam ao investigador uma imersão na realidade dos entrevistados, permitindo compreender a forma como estes entendem e descrevem, através da própria linguagem utilizada, a sua situação, fornecendo informações e dados úteis para a investigação em estudo (Bogdan & Biklen, 2013). No entanto, e contrariamente ao pensamento geral, para realizar uma entrevista não é necessário a existência de empatia com o entrevistado (Romanelli, 1998). Para compreender a lógica e o ponto de vista dos participantes na entrevista não é requerido uma identificação e concordância com o que é dito. Apenas é essencial interpretar as informações obtidas, de modo a, estas, poderem ser utilizadas para se retirar uma conclusão (Duarte, 2004).

Na abordagem à investigação deste estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, visto ser a forma mais fácil e viável de obter informações acerca da realidade vivida pelos recrutadores/selecionadores das organizações entrevistadas. O número de entrevistas foi obtido após várias discussões com a orientadora. Aqui se definiu que o número de entrevistas que permitia a obtenção de informações e dados mais fiáveis durante a sua recolha, seria obtido através da regra da saturação, ou seja, após definidas as empresas a estudar, as entrevistas iriam durar até que se obtivesse saturação dos resultados, por outras palavras, até que os acréscimos, fornecidos por novos entrevistados, já não acrescentassem muito comparativamente às informações recolhidas anteriormente. Chegou-se ao número de 7 entrevistas até que este facto se verificasse, sendo que, posteriormente, se considerou desnecessário o prolongamento da realização de mais entrevistas.

O contacto foi realizado diretamente com organizações escolhidas de forma não aleatória e por conveniência, ou seja, escolhidas pelo motivo de possuírem um departamento de recursos humanos bem definido e estruturado, onde posteriormente foi fornecido o contacto do responsável por esse mesmo departamento e/ou encarregado pela estruturação do processo de recrutamento e seleção. Recorreu-se tanto a entrevistas online, como a entrevistas presenciais, dependendo da disponibilidade apresentada pelos entrevistados, tendo, estas entrevistas, uma duração média de 25 minutos. Durante todos os momentos das entrevistas, os participantes demonstraram sempre estarem recetivos a todas as perguntas, respondendo de forma livre com a sua opinião acerca dos tópicos abordados, considerando tanto estes, como a problemática levantada pelo estudo como de alto relevo para a área de recursos humanos.

O guião que se encontra no Apêndice 1, foi dividido em 3 partes essenciais para a investigação. Uma primeira parte que aborda a cultura organizacional, o que os entrevistados

entendem pelo conceito, em que medida afeta a gestão estratégica da empresa e qual o grau de importância para os entrevistados e para os colaboradores da organização em geral. Em segundo lugar, aborda-se o recrutamento, o que entendem pelo conceito, como é estruturado e que métodos utilizam e que nível de influência a cultura organizacional possui no desenho do recrutamento e na escolha dos candidatos que se pretende atrair. Por último, é estudada a seleção, a definição do conceito para os entrevistados, quais as competências avaliadas, como é estruturada e os métodos em utilização e a influência da cultura organizacional neste processo.

O guião possui, ainda, uma secção referente à caracterização dos entrevistados. Antes da sua implementação, este foi testado de modo a avaliar a facilidade na perceção das questões e identificar, destas, as que necessitavam de alterações para uma melhor compreensão, por parte dos entrevistados, em relação ao pretendido. Os ajustes efetuados passaram pela reformulação de algumas questões que possuíam uma linguagem e uma estrutura que dificultavam a sua compreensão. Apenas após estes ajustes se passou para a fase da realização das entrevistas. A caracterização dos entrevistados e das suas empresas é apresentada, respetivamente, no Quadro 1 e no Quadro 2.

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Idade	Género	Cargo	Anos de Experiência na Área	Área de Formação
1	37	Masculino	Diretor de RH	3	Engenharia de Gestão Industrial
2	39	Feminino	Diretora de RH	15	Gestão de Recursos Humanos
3	42	Feminino	Diretora de RH	3	Gestão de Empresas (com Pós-Graduação em RH e Marketing)
4	54	Masculino	Gestor de RH	25	Gestão de Recursos Humanos
5	38	Masculino	<i>"HR Specialist"</i>	12	Psicologia Clínica (MBA)
6	59	Masculino	Administrador	35	Gestão
7	29	Feminino	<i>"Talent Acquisiton"</i>	5	Sociologia

Quadro 2 - Caracterização das empresas dos entrevistados

Empresa	Setor de Atividade	Dimensão (Número de Colaboradores)	Anos de Existência	Empresa Familiar ou Não	Empresa Internacional ou Não
1	Gestão de participações sociais de outras sociedades; Engenharia & Construção; Ambiente; Telecomunicações; Energias Renováveis; <i>“Ventures”, “Real Estate”</i>	1778	38	Sim	Sim
2	Fabrico de Papel e Cartão Canelado	206	40	Sim	Não
3	Têxtil	175	101	Sim	Não
4	Têxtil	720	78	Sim	Não
5	Indústria	3600	135	Não	Sim
6	Indústria Alimentar	180	35	Sim	Sim
7	Construção e Engenharia	1140	52	Sim	Sim

3.2. Metodologia de Análise de Dados

3.2.1. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma técnica que serve para analisar os dados que se obtêm durante a fase de investigação, sendo que é caracterizada pelo uso de instrumentos metodológicos sistemáticos e objetivos que podem ser aplicados à mensagem, sendo esta discursos, entrevistas, entre outros, permitindo a realização de inferências válidas acerca dos dados obtidos, admitindo uma base de comparação destes com a literatura existente (Bardin, 2011). Franco (2008) refere que se deve ter em atenção qualquer tipo de mensagem que esteja a ser transmitida, contabilizando não só as verbais, como também as gestuais, as escritas e as silenciosas, ou seja, compreender inclusivamente os silêncios nos discursos. Como tal, e devido à capacidade de análise aprofundada que a análise de conteúdo permite, foi esta a técnica selecionada para o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas realizadas.

Para Bardin (2011), esta técnica de análise e tratamento dos dados engloba três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados (a inferência e a interpretação).

A fase inicial, pré-análise, é considerada o momento em que se inicia a estruturação e organização da investigação, ou seja, são estabelecidos a temática principal e os objetivos correspondentes, as metodologias de pesquisa e a literatura a ser usada (Tinoco, 2020). É considerada a fase do primeiro contacto com a literatura existente acerca da temática escolhida, sendo, também, nesta fase que se fomenta o desenvolvimento dos instrumentos metodológicos necessários que irão conduzir a posterior interpretação dos dados obtidos (Bardin, 2011).

A fase seguinte, a exploração do material, é onde se esquematizam e se categorizam as informações obtidas na fase de pesquisa em blocos de categorias semelhantes, permitindo, deste modo, uma maior facilidade para retirar conclusões acerca das relações entre as informações apuradas, sendo que, após a classificação dos dados em categorias, é realizada uma constante avaliação e correlação entre a literatura estudada e as informações obtidas, clarificando em maior grau os objetivos do estudo e a sua motivação e necessidade, permitindo uma confirmação e/ou alteração dos pressupostos iniciais (Bardin, 2011). Assim, e posteriormente à realização das entrevistas e respetivas transcrições foi realizada uma análise minuciosa para averiguar, num primeiro momento, as relações existentes entre as diversas afirmações e respostas fornecidas pelos entrevistados, procurando uma ligação, não só entre si, como também com a literatura estudada e abordada acerca da temática.

A última fase, o tratamento dos dados, é onde se concretizam estas relações, abordadas na fase anterior, entre a literatura e os dados obtidos através das entrevistas (Bardin, 2011), sendo que estes dados, nesta fase, já se encontram divididos por categorias, facilitando a análise e a retirada de conclusões. Ou seja, é nesta fase que se fazem todas as ligações entre a literatura e as informações que se obtêm, permitindo posteriormente chegar-se a conclusões acerca da questão inicial e objetivos do estudo. Para isso, os dados obtidos através das entrevistas foram divididos em seis categorias, de modo a facilitar a sua análise.

Na primeira categoria, pretende-se entender o significado da CO para os recrutadores/selecionadores entrevistados. Dentro desta categoria temos, ainda, uma descrição da CO, dos valores e dos ideais que são defendidos e integrados pelas organizações a que os entrevistados

pertencem. Para além disso, ainda é explorado como é que estas empresas transmitem estes indicadores aos seus colaboradores.

Como segunda categoria, foi pretendido avaliar o nível de importância estratégica da utilização da CO como ativo intangível para as empresas, ou seja, qual a relação que a CO tem com a estratégia e com a estruturação desta, bem como a relação da CO com a missão e com a visão da empresa.

Na categoria seguinte, foi pretendido entender qual o significado atribuído ao recrutamento pelos profissionais que trabalham nesta área. Pretende-se, também, perceber como é estruturado o recrutamento nas suas empresas, quais os métodos escolhidos nessa estruturação e na sua realização e, ainda, perceber os motivos dos recrutadores/selecionadores para escolher esses métodos.

Posteriormente, são analisados os dados correspondentes à categoria que avalia a influência da cultura organizacional no processo de recrutamento. Aqui pretende-se compreender, ainda, se a escolha dos métodos de recrutamento e do perfil dos candidatos que se pretende contratar sofre influência da CO, em que fases deste processo esta influência é mais sentida e de que forma as organizações podem utilizar a CO para atrair não só candidatos de uma forma geral, mas candidatos que se revêem nos valores e na cultura da empresa e, por conseguinte estejam mais enquadrados com, o já referido, perfil idealizado pela organização.

Na quinta categoria, são expostos os dados relativos à definição de seleção, ou seja, qual é a definição por palavras próprias para os entrevistados e, também, qual é o significado pessoal que, estes, retiram do termo. Procura-se, ainda, compreender quais os métodos mais utilizados, por estas empresas, para realizar a seleção mais eficiente possível, a motivação para a escolha desses métodos e para a estruturação deste processo e, também, averiguar que competências são mais valorizadas e procuradas durante este processo e que possuem um peso considerável para a decisão final.

Relativamente à última categoria, é investigado o nível de influência que a CO tem no processo de seleção e, conseqüentemente, na decisão e escolha dos candidatos. Intende-se averiguar o peso da cultura de uma empresa durante a estruturação e escolha dos métodos a utilizar neste processo, bem como na parte da decisão do colaborador a contratar. É, também, explorado em que fases e de que forma essa influência é sentida durante a seleção e, ainda, se as empresas procuram utilizar este processo para dar a conhecer ao candidato a cultura da organização, para que este compreenda a realidade onde vai estar inserido caso seja admitido. Por último, nesta categoria, procurou-se, ainda mais, perceber quais as conseqüências de um R&S mal estruturado e mal executado para a empresa.

4. Apresentação dos Resultados

Tendo por base a questão inicial, os objetivos propostos e o guião elaborado, foram, como referido anteriormente, criadas seis categorias para facilitar a análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os recrutadores/selecionadores de sete empresas. Estas categorias são encontradas, de seguida, no Quadro 3.

Quadro 3 - Grelha de análise das entrevistas realizadas aos recrutadores/selecionadores

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A. Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">● Definição de CO● CO, valores e ideais das organizações● Transmissão da CO, dos valores e dos ideais das organizações aos colaboradores	<ul style="list-style-type: none">● Significado da CO● Indicadores que definem a CO● Importância da CO e desses indicadores● Transmissão da CO na entrada dos novos colaboradores● Transmissão da CO em continuidade● Atualização da CO e das formas de transmitir a CO aos colaboradores
B. Relação entre CO, estratégia da organização, missão e visão	<ul style="list-style-type: none">● Relação entre definição da estratégia e CO● Relação entre missão e visão e CO	<ul style="list-style-type: none">● CO na definição da estratégia e dos objetivos● CO como ativo intangível estratégico que ajuda a atingir os objetivos● CO influencia a missão e a visão e vice-versa
C. Recrutamento	<ul style="list-style-type: none">● Definição de recrutamento● Métodos de recrutamento utilizados	<ul style="list-style-type: none">● Significado de recrutamento● Métodos de cada empresa● Motivos da utilização desses métodos● Métodos adaptáveis à função e realidade do momento
D. Influência da CO no recrutamento	<ul style="list-style-type: none">● Forma como a CO influencia o recrutamento	<ul style="list-style-type: none">● CO na estruturação do recrutamento● CO na definição do perfil de candidato pretendido● CO como ativo na atração de candidatos
E. Seleção	<ul style="list-style-type: none">● Definição de seleção	<ul style="list-style-type: none">● Significado de seleção

	<ul style="list-style-type: none"> ● Métodos de seleção utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Seleção como vantagem estratégica ● Métodos de cada empresa ● Motivos da utilização desses métodos ● Métodos adaptáveis à função e realidade do momento
F. Influência da CO na seleção	<ul style="list-style-type: none"> ● Forma como a CO influencia a seleção 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO na estruturação da seleção ● CO na escolha dos métodos ● Apresentação da CO ao candidato durante a seleção ● CO na decisão final ● Consequências negativas de um mau R&S

A partir daqui serão apresentados, com base na grelha anteriormente delineada, todos os dados obtidos por meio das entrevistas conduzidas no decurso da investigação.

A. Cultura Organizacional

Dentro desta categoria serão apresentados o significado que a CO tem para os recrutadores/selecionadores entrevistados; em que se baseia, de uma forma geral, a CO das suas empresas; quais os indicadores que a diferenciam, como por exemplo os valores e ideais, e como é realizada a transmissão da cultura das empresas aos seus colaboradores.

Subcategoria: Definição de CO

Todos os entrevistados referem o elevado grau de importância que a cultura organizacional tem no dia-a-dia das suas organizações. Apesar das diferentes culturas que são cultivadas nas empresas dos entrevistados, é possível verificar um apreço enorme pela cultura e pela influência que esta tem não só nos níveis mais elevados da hierarquia, como também nos restantes colaboradores que operam nos diversos departamentos da organização.

É algo que não se vê, mas é algo que se sente, quando se passa pelos locais, quando se convive no dia-a-dia, digamos que é parte fundamental, que se traduz no *ethos*, no *pathos*, na forma de estar, na forma de ser, naquilo que dizemos, que não se vê, mas que se sente que existe, isso é o que se determina de cultura. Eu diria que a cultura organizacional é o maior ativo intangível que existe nas empresas, sendo muitas vezes, até, negligenciado e acho que é um ativo em que se deve investir muito tempo, eu diria, até, que uma grande parte do dinheiro do investimento, que as empresas podem fazer, deve ser investido na parte da cultura e nas pessoas, porque é isso que trará sustentabilidade ao negócio, é isso que fará as pessoas sentirem uma maior empatia com a organização e fazerem, também, um paralelismo entre os seus valores pessoais e os valores da organização (Ent. 1).

Aquilo que entendo por cultura organizacional tem muito a ver com aquilo que as pessoas sentem pela empresa. Eu posso-lhe dizer que esta empresa é familiar, desde os acionistas aos próprios trabalhadores, temos famílias quase completas aqui a trabalhar, não é difícil encontrar um familiar a trabalhar aqui entre os colegas. E esta cultura vai-se transmitindo de gerações para gerações, de pais para filhos, de primos para tios e, no fundo, tem muito a ver com a imagem e com o vestir a camisola da empresa que transmite, quer para as suas famílias, quer para a sociedade (Ent. 4).

Isso é a alma da empresa, cultura organizacional é a alma da empresa. É aquilo que mais nos identifica como organização e aquelas coisas pequenas que mais nos identificam como organização. (Ent. 6).

De forma geral, os entrevistados partilham da opinião apresentada acima pelo entrevistado 1, ou seja, que a CO é um dos maiores ativos intangíveis à disposição da organização e que deve ser cultivado e utilizado de forma proativa no seio organizacional. O Ent. 1 e o Ent. 4 fornecem, ainda, uma primeira ideia de que investindo na valorização e transmissão da cultura junto dos colaboradores, cria-se uma ligação empática com os colaboradores, que faz com que estes tenham um sentimento de pertença para com a organização, levando a maiores níveis de satisfação e motivação, sendo que o Ent. 4 vai ainda mais longe, referindo que a própria CO pode ser importante, também, para a imagem

que a organização passa para a sociedade. O Ent. 6 refere que a cultura organizacional é a alma da empresa, não só, à semelhança do Ent.1, pelo motivo de a CO ser algo intangível e invisível, como também porque é à alma que é atribuída a individualidade, a personalidade, a forma como se faz algo e como se decide como agir em determinada situação ou no dia-a-dia.

Por esse facto, também outros entrevistados abordam a existência de uma ligação entre a cultura e a tomada de decisões, que, inicialmente, partem do topo da hierarquia, onde a CO é moldada, mas que por último acabam por influenciar todas as vertentes de uma empresa ao nível de decisões correntes.

Na minha opinião, a cultura organizacional terá sempre a ver com a metodologia utilizada, por exemplo em termos de procedimentos de trabalho, com a visão e a missão da empresa, ou seja tudo o que é definido como estratégia, de certa forma, vai ali definir e vai ser, no fundo, uma componente que estará associada à parte da cultura organizacional (Ent. 2).

No fundo, é tão simples como a forma como quem gere toma decisões e como opera dentro da empresa. Podemos pensar que as coisas podem ser muito floreadas e podemos dizer que há uma cultura organizacional muito adaptada aos tempos que correm e que temos todos os cuidados ao nível de igualdade de género, do trabalho não ser precário e, de facto, nós, aqui, temos por princípios respeitar isso tudo, mas, no fundo, a cultura organizacional vem um bocadinho de quem gere a empresa (Ent. 3).

Cultura organizacional é o conjunto de padrões, valores e princípios que funcionam como guia para a tomada de decisões e para a atividade no dia-a-dia da empresa (Ent. 7).

O Ent. 5, apesar de concordar na definição de CO como um guião para a mentalidade de uma empresa, ou seja, as práticas, os hábitos, as crenças, os valores, a forma como nos comportamos em contexto organizacional e o aprender com as convivências do quotidiano, acrescenta mais que a cultura de uma empresa sofre influências da cultura da sociedade envolvente.

Subcategoria: CO, valores e ideais das organizações

Nesta subcategoria, devido ao facto de cada empresa ter as suas próprias características diferenciadoras, serão apresentados, de forma individual, ou seja, empresa a empresa, os indicadores referidos pelos recrutadores/selecionadores que identificam a CO das empresas. Estes dados representam a intenção apenas de compreender se os entrevistados, ou seja, se os recrutadores/selecionadores possuem uma compreensão extensa da cultura das suas organizações, de modo a estabelecer uma base de análise posterior quanto à real importância e influência da CO no processo de recrutamento e seleção.

A empresa do Ent. 1 valoriza acima de tudo o respeito, o rigor, a paixão, a estética, a lealdade, a solidariedade e a coragem como os valores mais importantes para a empresa, tentando sempre cultivar esses valores porque é nestes que assenta a estratégia da organização. É uma empresa que dá valor aos clássicos modelos de gestão e ao controlo da gestão. Os maiores focos da organização, no entanto, são a cultura, a arte, a literacia e o Humanismo, sendo que a empresa tenta encontrar candidatos que possuam um apreço por estas áreas e promover entre os colaboradores ativamente o consumo destas vertentes sociais de forma a enriquecer o seu conhecimento.

Nós temos os nossos valores, são eles por exemplo: o respeito, o rigor, a paixão, a estética, a lealdade, a solidariedade e a coragem. Digamos que são estes os grandes valores, pois são eles os alicerces de toda a estratégia. Em termos de ideais, nós acreditamos muito nos modelos de gestão, no controlo de gestão, acreditamos e somos grandes fãs da cultura, da arte, do Humanismo e em especial da literacia, sendo que acreditamos que a leitura nos dá um grande poder e achamos que é o melhor instrumento que podemos ter para combater a ignorância e, quando combatemos essa ignorância, acreditamos que nos tornamos melhores e mais competitivos (Ent. 1).

A organização do Ent. 2 foca-se muito na ética profissional, sendo que é algo que valoriza nos seus colaboradores. Como tal, e dando o exemplo, a própria empresa utiliza desta ética para abordar os seus competidores diretos não como uma ameaça, mas como parceiros de negócios, ou seja,

nenhum negócio que realizem com estes concorrentes é posto em causa ou comprometido pelo simples facto de serem empresas a operar na mesma área comercial.

Em relação aos indicadores, e na minha opinião é algo que está enraizado na cultura organizacional, é a ética profissional e o ver os parceiros comerciais não como concorrência, mas sim como colegas e como parceiros para a idealização dos objetivos da empresa, isso é sempre tido muito em consideração. Nós temos, de certa forma, alguns clientes que acabam por ser nossos concorrentes, e então, em momento algum, a empresa pôs em causa algum tipo de parceiros e clientes, vendo-os como concorrentes.

Ainda na organização do Ent. 2, esta prima por um certo grau de informalidade, onde se respeita a hierarquia da empresa, mas que esta não define nenhum grau de superioridade entre os colaboradores, havendo um à vontade para todos os elementos se tratarem com respeito, mas com um certo nível de familiaridade.

Nós aqui também primamos por um certo nível de informalidade, aqui ninguém trata ninguém por doutor. A política desta organização é tratarmo-nos por apenas o nome, para mostrar exatamente que estamos no mesmo patamar, cada um com a sua função e responsabilidade, mas temos todos um papel crucial para o sucesso, obtenção dos objetivos e desenvolvimento da empresa (Ent. 2).

Por último, verifica-se uma enorme preocupação com os colaboradores, em especial, com a formação destes, e com uma procura pela atualização constante das técnicas operacionais, para se manterem competitivos no mercado.

Temos uma cultura que procura oferecer formação aos trabalhadores e fazer atualizações constantes nos processos operacionais para podermos responder ainda mais rápido, algo que está enraizado na cultura (Ent. 2).

Na organização do Ent. 3, a prioridade em termos culturais é a satisfação e motivação dos colaboradores. Não sendo uma empresa que opera numa área com salários altos, necessitam de cativar os seus trabalhadores de outras formas e, por isso, é dada tanta importância à cultura organizacional, visto que os colaboradores, sentindo-se estimados e identificando-se com a empresa, estarão mais felizes no local de trabalho, aumentando a probabilidade de serem mais produtivos.

Nós ficamos contentes quando os colaboradores estão contentes, ou seja, para mim é uma satisfação os colaboradores gostarem de trabalhar aqui. Em termos de valores, eu acho a satisfação dos colaboradores extremamente importante, sendo que, no nosso departamento operacional, não temos contratos que paguem salários muito altos, o que dificulta as coisas, posteriormente, a nível do recrutamento. Por isso, os trabalhadores da área de produção não podem trabalhar aqui apenas pelo salário, temos de ter uma cultura forte e presente com que eles se identifiquem, porque, como referi, pagamos apenas um pouco acima do salário mínimo. (Ent. 3).

Relativamente à empresa do Ent. 4, esta defende uma cultura baseada, também, nos colaboradores, mas especificamente em garantir a estabilidade e a segurança ao nível do trabalho. Ainda de modo a incentivar e manter os colaboradores satisfeitos é feito um esforço a nível dos salários, onde são pagos salários acima do normal, pagos sempre nas datas previstas e, para além disto, são oferecidas regalias extraordinárias. Para esta empresa, é fundamental que os colaboradores saibam que a empresa não lhes vai falhar e que podem contar sempre com o seu apoio.

Acima de tudo, aquilo que a empresa defende e transmite às pessoas é a segurança, a estabilidade, esta empresa até pode não ser aquela que paga mais, mas consegue transmitir às pessoas essa segurança e estabilidade e, mesmo assim, pagar acima dos valores legais definidos, ainda, ter regalias sociais que não existem em qualquer empresa e, acima de tudo, pagar certo. Penso que essa segurança e estabilidade são o que as pessoas valorizam, porque permite aos colaboradores assumir compromissos e saber que contam com a empresa e que, esta, não lhes vai falhar (Ent. 4).

Para além da valorização dos seus colaboradores, a empresa do Ent. 4, tem como valores fundamentais na sua cultura a qualidade com que operam, com que servem os seus clientes e a qualidade dos seus produtos.

Depois, para além disto, temos outros valores como a qualidade, a excelência com que esta empresa é vista, que, na nossa área, não vejo outra empresa com maior excelência, em Portugal, que esta (Ent. 4).

Na organização do Ent. 5, cultiva-se uma cultura organizacional que enaltece o espírito pioneiro, a sustentabilidade, uma orientação para o cliente, pondo este sempre em primeiro lugar, a eficiência produtiva, a estabilidade, a existência de um espírito comunitário e um ambiente de aprendizagem contínuo entre os trabalhadores e o respeito por todos e entre todos os elementos que pertencem à empresa.

Procuramos demonstrar um espírito pioneiro nas nossas ações, mas sem nunca pôr em causa a nossa sustentabilidade, estabilidade e eficiência produtiva. Existe um ambiente de vontade de aprender e de respeito que tentamos cultivar entre os nossos trabalhadores, para criar uma sensação de comunidade. Todavia, a nossa prioridade como empresa é o cliente. Tudo o que fazemos e pensamos é voltado para a necessidade do cliente (Ent. 5).

Para a empresa do Ent. 6, a informalidade é bastante importante e está patente na própria arquitetura da empresa, onde não existem divisórias opacas entre os diversos escritórios com o objetivo de demonstrar que todos os trabalhadores trabalham para o mesmo objetivo e que existe uma igualdade no estatuto de todos os colaboradores, sobressaindo o espírito de equipa.

Por exemplo, no nosso caso, uma certa dose de informalidade, aqui no nosso escritório não há paredes, há algumas divisórias, mas são de vidro e, isso, faz parte da cultura organizacional,

esta vontade de querer que toda a gente esteja imbuída do mesmo espírito de equipa e do mesmo objetivo é demonstrada na arquitetura dos espaços (Ent. 6).

Outro valor importante na cultura empresarial da organização do Ent. 6 é possuir um rácio de qualidade de produto e preço do produto elevado, ou seja, ter o produto com a maior qualidade possível ao preço mais baixo possível. Isto deve-se a uma vontade enorme de servir os clientes da melhor forma possível, algo que é passado aos colaboradores dentro da cultura organizacional da empresa.

Em termos de valores, um valor que tem simultaneamente a ver com o que estamos a falar e com o mercado é a relação qualidade-preço do mercado, e, isto, também tem a ver com a “alma” da empresa. À primeira vista pode parecer que tem apenas a ver com a vertente comercial, mas não acho que seja verdade, tem a ver com servir o cliente, pretendemos ser a melhor opção para os nossos clientes ao nível de qualidade e ao nível do preço (Ent. 6).

A última característica da cultura da organização do Ent. 6 é a formação dos seus colaboradores, que é extremamente importante para que estes tenham as habilitações necessárias para a função que têm a desempenhar, porque, sem esta, a empresa não poderia atingir os seus objetivos no final do ano, daí, também a importância que a CO comporta para a empresa atingir o resultado final esperado.

Para nós, a formação dos nossos colaboradores é deveras importante e, é exatamente por isso que chegamos a gastar e investir imenso tempo e imenso dinheiro em formação. Isso também tem a ver com os valores que a empresa defende, ou seja, faz parte da nossa natureza e é fundamental que os nossos colaboradores tenham a formação adequada à função, pois, para que a empresa no final do ano atinja os seus objetivos, essa formação é essencial (Ent. 6).

Na organização do Ent. 7, é extremamente valorizada a satisfação dos colaboradores, de modo a contribuírem mais ainda para que a empresa atinja os seus objetivos, sendo que atingem isto através do conforto. Permitindo mais liberdade na forma como estes trabalham, a organização oferece, ainda, oportunidades de progressão na carreira e a nível salarial aos colaboradores e proporciona, também, um ambiente organizacional positivo.

Em termos de valores, temos a satisfação dos nossos colaboradores, um dos grandes fatores, é facilitarmos, às pessoas, a vinda para trabalhar para aqui, isto é algo que os trabalhadores valorizam. Também oferecemos regalias, influenciadas pela cultura organizacional, pretendemos, também, ter um bom ambiente no espaço profissional e fornecer aos nossos colaboradores uma perspetiva de progressão na carreira e no salário, são alguns dos pontos que pesam bastante na cultura da empresa (Ent. 7).

Subcategoria: Transmissão da CO, dos valores e dos ideais das organizações aos colaboradores

Como primeira forma de transmissão da cultura de uma empresa e dos seus respetivos indicadores, foi notado que o convívio diário e o exemplo devem ter um papel importante, ou seja, como a cultura nasce e parte do topo da hierarquia, devem ser estes a demonstrar e a ser a personificação da CO, bem como dos valores e ideais. Todavia, não se deve contar apenas com o convívio e com o exemplo, visto que só em certas circunstâncias pode ser aplicado este método, logo é necessário haver outros métodos para manter viva e consciente a CO de uma empresa nos seus colaboradores.

Temos o convívio na empresa entre colaboradores e nas próprias comunidades externas que transmitem os valores que vivenciam (Ent. 4).

A principal forma de transmitir esses valores é o exemplo, e nós temos uma preocupação muito grande em dar o exemplo, mas estaríamos perdidos se nos ficassemos só por dar o exemplo (Ent. 6).

De uma forma geral, a maior parte dos entrevistados evidencia um recurso acentuado aos códigos de conduta e redes internas, para uma transmissão contínua, e aos manuais de acolhimento, para realizar a integração de novos colaboradores na organização, facilitando a transmissão da cultura da empresa de uma forma mais direta, simples e individual.

Temos espalhado pela empresa toda quadros de aviso, há uma série de informações que são partilhadas via intranet, ou seja, temos um sistema informático interno que nos permite passar algumas informações (Ent. 4).

Nós temos o código de conduta e temos, também, o manual de acolhimento. Quando os colaboradores são admitidos nós fornecemos o manual de acolhimento onde é abordado um bocadinho qual é a missão da empresa, os nossos objetivos, a nossa história e alguns direitos e deveres que têm cá dentro (Ent. 3).

Nesse manual de acolhimento já vão lá algumas políticas demonstrando, no fundo, a cultura organizacional, a missão, a visão, a estratégia da empresa e o historial da mesma e vai, ainda, descrever as funções que a pessoa vai desenvolver. Na minha opinião, esta primeira abordagem com o manual de acolhimento acaba por dar uma informação antecipada ao trabalhador e mostra a realidade que temos entre portas (Ent. 2).

Temos um conjunto de instruções que estão vertidas em diversos manuais e dossiês relacionados com a qualidade e com a estrutura inteira da empresa e onde esses valores estão inseridos, sendo que esses manuais e dossiês são de acesso a todos os funcionários. Depois, quando nós admitimos alguém, temos sempre um folheto de boas-vindas e, neste, também estão vertidos alguns dos valores da empresa (Ent. 6).

No entanto, existe também um reconhecimento de que o uso destes mecanismos apenas possa ser insuficiente. A justificação, para este facto, é que parte da vontade do colaborador utilizar

estes recursos à sua disposição e, mesmo que os usem, muitas vezes não se apercebem da existência de novas atualizações.

Não quer dizer que não fosse bom haver um refresh de vez em quando destas informações aos nossos colaboradores, até porque temos alguns que já cá estão há muitos anos, portanto acho que devíamos utilizar métodos como “*coaching*”, “*mentoring*” e formações, porque acho que poderia, de facto, complementar os mecanismos que já utilizamos (Ent. 3).

Outra vertente muito aproveitada para a realização desta transmissão e que permite colmatar algumas das deficiências que os mecanismos refletidos até aqui possuem, é a utilização de formações. Muitas empresas já fazem uso deste mecanismo para manter os seus trabalhadores atualizados a nível técnico e é, até, algo que pertence à cultura que pretendem implementar, a formação contínua dos seus colaboradores. Portanto, quer se utilizem formações próprias e especializadas para a transmissão da CO e dos valores da empresa, quer se aproveitem as formações técnicas já existentes, para transmitir de forma acrescida a CO, este é um método de facto bastante completo para realizar a transmissão da cultura da empresa.

No ano passado investimos à volta de duas centenas de milhares de euros em formação para todos os colaboradores. A formação é uma constante aqui, nós temos quase 400 quadros superiores a frequentar uma formação durante 2 anos em filosofia, temos, também, formação em saúde mental, fornecida durante todo o trimestre, para grupos específicos de trabalhadores, auxiliada pelos nossos serviços de psicologia. Ou seja, o investimento existe não só nas áreas técnicas, mas também nas “*soft skills*”, que ajudam os trabalhadores a ser melhores pessoas, investimos muito no lado humano dos nossos trabalhadores e não só nas componentes técnicas como costuma ser na maioria das empresas (Ent. 1).

Temos formações diversificadas consoante a área funcional na empresa (Ent. 5).

Temos, ainda, uma formação inicial que fornecemos como parte de integração aos novos colaboradores onde esses valores são transmitidos. Como já referi, nós temos uma grande preocupação com a formação dos nossos colaboradores, chegamos a gastar e investir imenso tempo e imenso dinheiro em formação, e isso também tem a ver com os valores que a empresa defende (Ent. 6).

Quando os colaboradores entram, fornecemos sempre formação inicial, ou seja, eles têm formação, e tentamos juntar o máximo de colaboradores numa fase inicial (Ent. 7).

Todavia, segundo os dados obtidos, é do entender de um entrevistado que ainda podem fazer mais para melhorar o processo de transmissão da cultura aos colaboradores, sendo que é, simplesmente, a procura de *“feedback”* por parte dos colaboradores acerca da cultura e dos métodos implementados pela organização. Através de questionários, averiguar o que a empresa pode melhorar nos métodos que implementa para assegurar não só uma qualidade maior na transmissão da CO pretendida, como também um maior interesse por parte dos colaboradores na temática, visto que há um interesse por parte da organização na sua opinião.

No fim realizamos um questionário de *“onboarding”*, onde são feitas todas essas questões, se há coisas que podemos melhorar, porque estamos sempre em constante melhoria, e, também, obter o *“feedback”* por parte dos candidatos é algo bastante interessante e serve para nos ajudar a melhorar (Ent. 7).

B. Relação entre CO, estratégia da organização, missão e visão

Nesta categoria, serão exploradas as relações de influência, atribuídas pelos recrutadores/selecionadores entrevistados, que a cultura organizacional possui com os conceitos de estratégia da empresa, missão e visão. Ou seja, serão apresentados os dados conseguidos que refletem a qualidade e vantagem estratégica que a cultura organizacional possui, quando aplicada em conciliação com o processo de formulação das estratégias e objetivos da empresa.

Subcategoria: Relação entre definição da estratégia e CO

De forma unânime, todos os entrevistados referem o elevado grau de importância que a CO tem para a definição da estratégia. Como todos os ativos de uma empresa, também a cultura organizacional influencia como a organização vai operar e que decisões vão ser tomadas, até porque, como referido anteriormente, as próprias decisões fazem parte da cultura de uma empresa, pois marcam um precedente para, em certas situações, todos os colaboradores saberem como agir.

Temos, internamente, uma metodologia de gestão da estratégia que nos ajuda, muitas vezes, a converter estes ativos intangíveis, como a CO, em resultados tangíveis. E, então, os indicadores referidos existem e são medidos e acompanhados regularmente. Não existe estratégia sem pensar nos valores da organização, deveria ser esta a ideia fundamental (Ent. 1).

Nós para planear a estratégia da empresa, temos de ter uma ligação entre a cultura e os objetivos da empresa, porque se os colaboradores não se identificarem com a cultura e, esta, não estiver alinhada nos objetivos, nós nunca vamos conseguir ter sucesso (Ent. 7).

Ainda de referir, que, segundo os dados obtidos, há exatamente uma necessidade de um alinhamento entre a CO e a estratégia da empresa, também porque os colaboradores esperam que a sua organização cumpra com a sua palavra e com os seus princípios, e caso esse alinhamento falhe, pode gerar um descontentamento e diminuição da motivação e satisfação dos trabalhadores, pois estes sentem-se ludibriados.

Quando esses indicadores são definidos, todos nós vamos ter que estar alinhados na sua concretização, ou seja, estes indicadores vão ser, também, objetivos e vão estar alocados sempre para cada departamento, englobando também o nosso setor produtivo e a estratégia da empresa, o que, obviamente, vai implicar que se as pessoas estiverem alinhadas com a CO, também vão estar com a estratégia (Ent. 2).

A nossa cultura e os nossos princípios são pontos que temos de ter em consideração quando estamos a definir os objetivos, para fazer com que os colaboradores se identifiquem com as decisões tomadas, com os objetivos a atingir e com a forma e as estratégias escolhidas para atingir esses objetivos, porque é desta forma que mantemos os colaboradores satisfeitos e a sentirem-se no local de trabalho certo (Ent. 3).

Para chegar a uma decisão temos de ter sempre em mente a nossa cultura e os nossos valores, de outro modo não estaríamos a ser honestos connosco, com os nossos colaboradores, com os nossos clientes e com a nossa identidade (Ent. 4).

Nos dados obtidos, é, ainda, abordado o cariz de harmonia que a cultura organizacional pode proporcionar, quer isto dizer que, em empresas de maior dimensão ou até mesmo internacionais, a cultura funciona como o guia que mantém todos os departamentos a caminhar para o mesmo sentido e para os mesmos objetivos.

A estratégia é o tijolo, a cultura é a argamassa. Sem a harmonia da cultura, não haveria sentido em qualquer que fosse a estratégia escolhida. A cultura é quem dá o sentido e o propósito comum a todos os trabalhadores, para atingir os objetivos empresariais (Ent. 5).

Tudo tem a ver com a cultura empresarial, sem ela não haveria sintonia entre os setores da empresa, nem uma direção para guiar as decisões, nem uma identidade com a qual todos os colaboradores se identificassem e trabalhassem para prestigiar e é por isso que acho que a cultura empresarial é um dos maiores ativos para atingir os objetivos finais e estará sempre envolvida com todos os processos da empresa (Ent. 6).

Subcategoria: Relação entre missão e visão e CO

Nesta subcategoria, foi explorada a relação entre a cultura organizacional e a missão e visão das empresas. De uma forma geral, todos os entrevistados referem que existe uma influência entre estes conceitos, no entanto não existe consenso em relação a quem influencia quem.

Segundo alguns dos entrevistados, a cultura organizacional é quem influencia a missão e a visão de uma empresa.

São esses indicadores da cultura organizacional que sustentam a missão e a visão da empresa (Ent. 4).

Para o Ent. 3, a missão e a visão são como um vislumbre da cultura organizacional, ou seja, servem para fornecer uma ideia de como é a cultura de uma empresa e os valores que esta defende.

A missão e visão são importantes para dar uma ideia da realidade da cultura e dos valores que definem a nossa empresa (Ent. 3).

Sendo que o Ent. 2, acrescenta ainda, que a empresa onde trabalha está a sofrer alterações quanto à missão e à visão, mas que, no entanto, a CO não está a ser e nem irá ser alterada.

Em termos da missão e da visão, estão a sofrer agora alguns ajustes, até agora era o responder rápido aos pedidos, agora é o responder rápido, mas com qualidade. Todavia, não implica que se terá que alterar a cultura, nós queremos continuar a manter a produtividade, visto esta ser crucial e, por isso, vamos manter sempre o facto de termos uma cultura com uma ética profissional correta, com um certo nível de informalidade e que procura oferecer formação aos trabalhadores e fazer “*upgrades*” em termos de metodologias de trabalho (Ent. 2).

Por outro lado, o Ent. 5 afirma que, em primeiro lugar, a empresa define a sua missão e a sua visão e apenas posteriormente é que, destas duas, surgem os valores, ideais, princípios e comportamentos, ou seja, os indicadores da CO.

A missão e a visão influenciam os valores e as crenças de uma organização, ou seja, a sua cultura. Aliás, a cultura organizacional emana da missão e da visão (Ent. 5).

Por último, existem os recrutadores/selecionadores que evidenciam uma relação bidirecional entre a cultura de uma empresa e a sua missão e visão, ou seja, não só a CO influencia a missão e a visão, como também a missão e a visão influenciam a CO.

Eu acho que acontecem as duas coisas, ou seja, a influência é bidirecional e acho, também, que o próprio negócio tem influência, porque quando nós definimos a missão e a visão da empresa, temos sempre subjacentes algumas características do nosso negócio, quer isto dizer que a missão e a visão e a cultura organizacional se influenciam mutuamente, mas também o próprio negócio tem influência em ambas (Ent. 6).

Ambos têm que estar ligados, tanto a cultura, como a missão e os valores, porque a missão e os valores têm a ver com a visão da empresa, ou seja, tudo aquilo que a empresa planeia. E isso está implementado na cultura, se pretendemos ir para um caminho, a missão e os valores têm de seguir também a mesma trajetória, ou seja, tudo está interligado (Ent. 7).

Neste estudo não foi possível compreender qual a opinião, entre recrutadores/selecionadores, que mais sobressai acerca da relação entre missão e visão e CO, no entanto, é possível compreender a existência de uma ligação entre estes conceitos. Não sendo tema central nesta dissertação, não foi investigado de forma mais aprofundada para existir uma maior saturação dos resultados. Todavia, entre os entrevistados, a maior parte acredita na influência unidirecional da cultura organizacional na missão e visão de uma empresa.

C. Recrutamento

Na categoria do recrutamento, serão apresentados os resultados relativos ao significado deste conceito para os entrevistados, de modo a ter uma base de análise comparativa com a definição do

termo na literatura existente. Pretende-se, ainda, averiguar quais os métodos mais utilizados pelas empresas dos entrevistados, bem como os motivos, de uma forma geral, para as escolhas dessas metodologias. Por último, pretende-se, também, verificar se os recrutadores/selecionadores e as suas respetivas empresas adaptam as escolhas dos seus métodos consoante a função da vaga que se pretende preencher e da alteração das condições envolventes da organização.

Subcategoria: Definição de recrutamento

De uma forma geral, todos os entrevistados identificaram o recrutamento como o primeiro passo na necessidade de preencher uma vaga em aberto na organização. Quase todos os recrutadores/selecionadores abordam este processo como um cenário em que é preciso atrair candidatos, para estes terem vontade de ingressar na sua empresa.

Significa captar, atrair, convencer as pessoas, que estão a demonstrar interesse em candidatar-se, a trabalhar numa organização (Ent. 4).

Recrutar é uma ação imediatista, servindo para satisfazer uma necessidade. Envolve a atração de potenciais candidatos, através de diversos métodos (Ent. 5).

Dois entrevistados adicionam mais ao conceito, referindo que, para além de ter de existir uma “atração” dos candidatos, por parte de uma empresa, essa “atração” tem de ser feita “vendendo” a sua cultura, os seus ideais e os seus valores aos potenciais candidatos, esperando que existam aqueles que sintam que os seus valores pessoais se alinham com a cultura organizacional e, por esse motivo, tenham interesse em não só se candidatar à vaga, mas principalmente aceitar ingressar na empresa.

É a capacidade que uma empresa tem de se vender a si própria a um candidato. Ou seja, temos uma empresa que procura alguém e, com sorte, ou não, encontra um candidato que consiga identificar os seus valores pessoais com os valores empresariais. Digamos que o

recrutamento é um “namoro” que se inicia nesta fase e que, depois na seleção, se pode traduzir num “casamento” (Ent. 1).

Temos de ter a capacidade para negociar e vender ideias aos candidatos, porque quando sabemos que um candidato é ideal para uma vaga, nós, temos de saber vender a cultura da empresa, os valores e a missão, ou seja, temos de conseguir vender a melhor imagem possível da empresa para conseguir atrair o candidato a vir trabalhar para cá (Ent. 7).

Alguns entrevistados acrescentam, ainda, que esta “atração” não pode ser feita de qualquer maneira, sendo necessário, em primeiro lugar, identificar o perfil ideal para a função a desempenhar e para o melhor enquadramento possível na cultura da organização.

Ao idealizar e criar a oferta de trabalho, é necessário enquadrar o perfil e os requisitos e garantir que estes estão alinhados com a própria necessidade da empresa, ajustando a oferta de trabalho (Ent. 2).

No fundo, o recrutamento é o primeiro momento do processo, é a parte em que se identifica o perfil pretendido para uma vaga e se tenta fazer uma atração de candidatos para essa mesma vaga (Ent. 3).

O recrutamento é a fase de atração e primeira identificação das características pretendidas para uma função e para a empresa, de uma forma geral (Ent. 6).

Ainda nesta fase, alguns dos entrevistados fazem referência à existência de um primeiro ponto de controlo nas candidaturas que seguem para o processo de seleção, ou seja, abordam a realização de uma primeira triagem das candidaturas com base nos requisitos da função e no enquadramento do perfil dos candidatos com a cultura da empresa, referidos anteriormente.

Conforme vão chegando as candidaturas, temos de começar por fazer uma triagem, onde vemos as pessoas que cumprem os requisitos e se as suas candidaturas estão adequadas (Ent. 2).

É, ainda, aqui que se faz uma primeira triagem às candidaturas recebidas (Ent. 3).

Na parte do recrutamento ainda fazemos uma primeira análise e triagem aos CV's que vamos recebendo (Ent. 5).

Subcategoria: Métodos de recrutamento utilizados

À semelhança da subcategoria relativa à CO de cada empresa, cada empresa possui algumas diferenças nos seus métodos de recrutamento. No entanto, os métodos de recrutamento são metodologias bem mais concretas e objetivas, pelo que existem empresas com alguns mecanismos de recrutamento similares ou, até mesmo, iguais.

Na empresa do Ent. 1, apesar de empresa familiar, esta já possui alguma dimensão, pelo que utilizam uma enorme variedade de métodos para realizar o seu recrutamento. Entre esses métodos, possuem um enorme uso de plataformas digitais, como por exemplo o *"LinkedIn"*, o *"Facebook"* e até mesmo na página da internet da organização, onde as pessoas se podem candidatar enviando o seu CV.

Temos um *"pipeline"* imenso de canais para que as pessoas possam encaminhar-nos os seus CV's e darmos andamento ao processo de entrevistas, são estes: *"LinkedIn"*, *"Facebook"* e a plataforma que temos via *"website"* da empresa (Ent. 1).

Para além destes mecanismos digitais, esta empresa, ainda, faz uso da colocação de publicações acerca de vagas em instituições de emprego, faculdades e universidades, entre outras instituições de ensino superior ou profissional.

Colocamos publicações acerca das nossas vagas nas entidades de apoio ao emprego, nas faculdades, nas universidades, nos politécnicos, nas escolas profissionais (Ent. 1).

Para a empresa do Ent. 2, a forma mais simples de obter candidaturas é, graças à imagem desta na comunidade, através da abertura de candidaturas espontâneas.

Eu acho que por si só, a própria imagem que a empresa passa para o exterior faz com que os candidatos acabem por concorrer muito para esta empresa. Como a nossa empresa está tão bem vista, acaba por ser bastante fácil ter gente interessada em trabalhar aqui (Ent. 2).

Temos sempre a abertura de candidaturas espontâneas disponíveis internamente (Ent. 2).

No entanto, e apesar de ser uma empresa de menores dimensões a nível do pessoal e estar neste momento a atravessar uma fase de mudanças estruturais com uma mudança na administração, a organização do Ent. 2 possui à semelhança do Ent. 1, outros métodos para a realização do recrutamento, nomeadamente a utilização de plataformas digitais, mais especificamente as redes sociais e o recurso a centros de emprego.

Ultimamente, temos utilizado muito a ferramenta do *“LinkedIn”*, ou seja, nós colocamos as nossas ofertas e fazemos a divulgação nessa plataforma (Ent. 2).

Temos, ainda, um último método que é recorrer às ofertas no IEFP, onde podemos colocar ofertas aos candidatos lá inscritos (Ent. 2).

Em relação ao Ent. 3, a empresa deste entrevistado utiliza majoritariamente o passa-palavra dos seus colaboradores e da sociedade em que estão inseridas para conduzir o seu recrutamento, porque, para além de já terem conhecimento da empresa, ajuda a aumentar os níveis de satisfação do colaborador que já está na organização.

Nós usamos alguns meios para fazer o recrutamento, nomeadamente o passa-palavra interno, ou seja, procurar dentro da própria organização, ou um familiar de alguém já dentro da organização (Ent. 3).

Para além de ser alguém com já algum conhecimento da própria organização, eu vou estar, também, a satisfazer o colaborador que é familiar desse candidato (Ent. 3).

No entanto, a empresa do Ent. 3 tem, ultimamente, recorrido cada vez mais às redes sociais para colocar anúncios de emprego.

Redes sociais, através de anúncios publicados nestas (Ent. 3).

Para a empresa do Ent. 4, esta recorre exclusivamente ao passa-palavra, e às candidaturas espontâneas que advêm deste método, para realizar o seu recrutamento, sendo que o fazem desta forma, visto que, nesta empresa, trabalham inúmeras famílias, em alguns casos completas, por isso, é uma forma de contratar alguém que já está exposto à cultura da empresa.

Muitos dos nossos candidatos a emprego são recomendados, ou então, vêm cá espontaneamente, porque ouviram outros familiares, que cá trabalham, a dizer aquilo que sentem (Ent. 4).

Realmente neste momento nós não precisamos de utilizar outras grandes técnicas, porque, de alguma forma, o passa-palavra, como referi anteriormente, por sermos uma empresa familiar, acaba por facilitar esse trabalho (Ent. 4).

Na empresa do Ent. 5, sendo esta uma empresa de grande dimensão e já internacional, estes utilizam um programa informático que reúne as informações de candidaturas de diversas plataformas digitais e, a partir daí, realizam a filtração das candidaturas.

Utilizamos o *“Applicant Tracking System”* (ATS), onde consolidamos todas as informações de um processo de recrutamento num único local, para ser mais fácil uma posterior triagem das candidaturas (Ent. 5).

Ainda, a empresa do Ent. 5, de forma regular, visita universidades e instituições de ensino como forma de recrutar e espalhar a imagem da sua organização.

Costumamos ir, também, a universidades e outras instituições recrutar diretamente colaboradores após concluírem a sua formação (Ent. 5).

Em relação à empresa do Ent. 6, o próprio entrevistado nota que o processo de recrutamento tem vindo a ser alterado à medida que a empresa tem crescido em termos de dimensão, sendo que reflete o facto de que empresas de maiores dimensões não só têm necessidades maiores e que precisam de ser mais rapidamente cumpridas, mas, também, possuem mais meios para executar processos e tomar decisões onde exista um maior dispêndio de dinheiro.

Inicialmente, a empresa apenas funcionava do passa-palavra, à semelhança de outras empresas de menores dimensões já apresentadas.

Até uma certa dimensão da empresa, a técnica de recrutamento era o passa-palavra e o conhecimento pessoal que cada colaborador tinha do mercado (Ent. 6).

Posteriormente, começaram a recorrer a centros de emprego, a colocar anúncios, a utilizar as redes sociais para partilhar a abertura de vagas.

Então começamos, posteriormente, a melhorar um bocadinho a técnica de recrutamento, falávamos com o Instituto de Emprego, falávamos com empresas de trabalho temporário e púnhamos anúncios no jornal e na internet (Ent. 6).

Por último, a organização do Ent. 6 chegou a uma dimensão em que as suas necessidades não estavam a ser cumpridas com a utilização simplesmente de métodos próprios de recrutamento, pelo que começaram a utilizar empresas especializadas no recrutamento para auxiliar neste processo, sendo que atualmente ainda é o método mais em prática.

Mas também, passado algum tempo, fomos constatando que não chegava e acabamos por chegar ao contacto com empresas de recrutamento, porque à medida que as nossas necessidades iam ficando mais específicas, nós íamos tendo cada vez mais dificuldade neste processo (Ent. 6).

A organização do Ent. 7, à semelhança de outras empresas já apresentadas, utiliza as redes sociais e outras plataformas digitais para procurar e “atrair” candidatos para as vagas em aberto, visto ser onde a maior parte dos trabalhadores se encontra neste momento. Através destes mecanismos fazem uma primeira apresentação da empresa, de modo a dar a conhecer a cultura da empresa aos candidatos antes de se avançar para a fase de entrevistas.

Hoje em dia, as plataformas digitais são muito importantes para o contacto com possíveis candidatos. Temos plataformas digitais para procurar, atrair e receber candidaturas de

colaboradores interessados que preencham as vagas e os requisitos, visto que neste momento é uma ferramenta muito utilizada pelos candidatos (Ent. 7).

É onde fazemos, também, a abordagem aos candidatos através da apresentação da empresa, ou seja, mostrar como trabalhamos e funcionamos primeiro e, só depois apresentar a vaga disponível (Ent. 7).

O Ent. 7 refere ainda que o processo de recrutamento da empresa não é sempre igual para todas as funções existentes, sendo que, para funções relacionadas com a área de produção, utilizam a colocação de anúncios e cartazes como mecanismos de recrutamento, enquanto que os métodos referidos mais acima funcionam mais para as áreas administrativas da organização.

O que nós também fazemos, mas isso já tem mais a ver com o recrutamento para a parte da produção, tem a ver com a colocação de cartazes e anúncios, onde conseguimos obter bastantes contactos através desta metodologia. Para a parte de técnicos e administrativa é mesmo como referia, através das plataformas digitais (Ent. 7).

De forma mais geral, em algumas das empresas estudadas, especialmente nas de carácter familiar, de menores dimensões em termos de pessoal, os métodos mais realçados foram de um cariz mais informal e simples, ou seja, nestas empresas estão empregues mecanismos do passa-palavra e usar apenas a imagem da empresa na sociedade envolvente para obter candidaturas espontâneas. Nas empresas de maior dimensão, a procura pela colmatação de uma necessidade em termos de vagas, obriga a uma evolução nos métodos utilizados pelas empresas para realizar o recrutamento, começando a fazer uso das novas tecnologias, como por exemplo plataformas digitais como as redes sociais, onde se encontram muitos dos trabalhadores na atualidade. Todavia, todas estas empresas dependem de um fator refletido nos dados, que é o reconhecimento da imagem da organização, algo abordado na categoria seguinte.

D. Influência da CO no recrutamento

Nesta categoria, o objetivo é compreender a influência que os recrutadores/selecionadores atribuem à CO sobre o recrutamento de forma geral. Ou seja, serão aqui apresentados os dados relacionados com a influência da cultura de uma empresa sobre o perfil delineado de um candidato ideal, sobre os métodos de recrutamento utilizados, sobre a imagem da empresa, e como esta permite uma maior “atração” de candidatos, e sobre a primeira triagem de candidaturas realizada.

Subcategoria: Forma como a CO influencia o recrutamento

Todos os entrevistados referem que a CO, assim como em todas as restantes áreas de ação de uma empresa, tem influência no processo de recrutamento. A forma como a influência é sentida é, segundo os entrevistados, diversa, todavia, pelo já apresentado em subcategorias anteriores, ficou subentendida essa influência da CO no planeamento de uma organização.

Numa primeira instância, os entrevistados referem que, sem uma cultura organizacional forte, positiva e que seja transmitida para o ambiente externo à empresa, seria muito mais difícil realizar a atração dos candidatos e, portanto, o recrutamento de trabalhadores para preencher as vagas em aberto na organização.

A cultura tem muito a ver com a imagem que transmite para a sociedade, facilitando depois o recrutamento, porque se existir uma opinião positiva acerca da empresa, as pessoas vão querer mais rapidamente vir trabalhar para aqui (Ent. 4).

Foi a cultura da empresa que fez com que estas pessoas que aqui estão viessem cá parar, ou seja, contribuiu para encontrar pessoas que se enquadrassem na organização e se sentissem atraídas em vir trabalhar para aqui (Ent. 6).

É importante ter em conta a cultura da empresa no recrutamento, porque é a cultura que dá a primeira imagem para apresentar a empresa aos candidatos (Ent. 7).

Os Ent. 1, 3 e 5 abordam a importância que a CO tem na identificação do perfil de um candidato, sendo que, o Ent. 1 e o Ent. 5, afirmam mais que as empresas, em vez de se focarem tanto em encontrar o melhor candidato para uma função e com as melhores competências técnicas para realizar essa função, deveriam focar-se principalmente na identificação de candidatos que se enquadrem com a cultura, os valores e os ideais das organizações. Isto deve-se ao simples facto que, segundo estes entrevistados, as competências técnicas de um emprego podem ser sempre ensinadas, enquanto que mudar a personalidade de um indivíduo para que este encaixe numa cultura de grupo não é possível.

Nós costumamos dizer que preferimos uma boa pessoa a um excelente técnico, porque uma pessoa boa pode ser moldada e pode tornar-se um excelente técnico, no entanto se não for uma pessoa boa, é mais difícil transpô-la para a nossa realidade, para a cultura que nós queremos ver e queremos “vender” (Ent. 1).

Acho que o perfil escolhido e pretendido pela empresa estará sempre influenciado pela cultura organizacional (Ent. 3).

As competências técnicas são importantes, mas não são o mais importante no recrutamento, porque, estas, podem ser treinadas e podemos dar formação para esse efeito, no entanto os valores e as atitudes, ou seja, a cultura não se consegue ensinar, portanto o recrutamento deve ter um foco maior na procura de candidatos que se enquadrem com a cultura da empresa (Ent. 5).

Alguns dos entrevistados referem, ainda, que através do recurso à cultura das suas empresas, e dos valores e princípios que advêm desta, para além de delinearem o perfil pretendido de um candidato como nos entrevistados anteriores, realizam, também, a primeira triagem de candidaturas. Para isto, os recrutadores/selecionadores utilizam as próprias redes sociais e o histórico que vem escrito no CV, de modo a compararem o perfil apresentado pelo candidato nestes, com as características de personalidade previamente delineadas.

Acabamos por tentar fazer uma análise rápida. Conforme a descrição escrita no CV enviado, nós conseguimos ter logo uma percepção se essa pessoa poderá estar ajustada à nossa necessidade, porque podemos ter um grau de comparação do perfil pretendido com o seu histórico (Ent. 2).

Quando utilizamos, por exemplo, o “*LinkedIn*” temos sempre a necessidade em ver o perfil, ver a formação, a experiência e verificar também os comentários de outras pessoas, que já trabalharam com o candidato, acerca do perfil que estamos a estudar (Ent. 7).

O Ent. 7 acrescenta, ainda, que, no seu entender, se pode aproveitar esta fase do recrutamento para realizar uma interação com o candidato através das redes sociais por onde este se candidatou, de modo a apresentar totalmente a organização, pois, desta forma, podem evitar-se situações em que os candidatos pouco conhecem da organização e em que a avaliação do seu perfil não seja conclusiva relativamente ao seu enquadramento, fornecendo uma ideia inicial aos candidatos acerca de como a organização opera, do que é esperado dos seus colaboradores e de quais são os valores defendidos pela empresa.

É importante fazer a primeira abordagem para apresentar a empresa e a sua cultura, para vermos em primeira instância, antes de chegarmos à parte das entrevistas e da seleção, se a pessoa se identifica com a organização (Ent. 7).

E. Seleção

Nesta categoria são apresentados os resultados relativos ao significado do termo seleção para os recrutadores/selecionadores, abordando a vantagem estratégica de uma seleção corretamente executada, aos métodos que cada empresa dos entrevistados utiliza para a realização da seleção, quais os motivos pela opção dessas técnicas e se existe alguma adaptabilidade na escolha dessas metodologias consoante a função da vaga que se pretende preencher ou a mudança da realidade em que estão inseridos.

Subcategoria: Definição de seleção

A maior parte dos entrevistados aborda a definição de seleção como o último passo na decisão do candidato que se vai contratar. É o exato momento em que se escolhe de entre todos os candidatos, aquele que mais enquadrado está, consoante o perfil pretendido pela empresa, na função em falta e na cultura organizacional.

É o processo de escolha das pessoas que mais se ajustam à realidade da empresa. A seleção tem de ser feita enquadrada com a função a desempenhar e com a cultura da organização (Ent. 2).

A seleção é a escolha bem informada do candidato que melhor se enquadre na organização e na vaga em aberto, através da utilização de mecanismos que auxiliem esta escolha (Ent. 3).

Aqui já estamos na parte do escolher. Dentro dos candidatos encontrar e seleccionar, em função do perfil e das características que são definidos e da necessidade, em concreto, que a empresa tem, o candidato ideal para o lugar em causa (Ent. 4).

São o conjunto de métodos técnicos que ajudam a verificar se o perfil de um candidato encaixa na vaga disponível, tendo sempre em conta a existência de um “*cultural fit*” (Ent. 5).

É a fase da escolha final do candidato mais indicado para a função em necessidade e para o perfil pretendido pela empresa, tendo que haver sempre essa harmonia (Ent. 6).

A seleção é a conclusão deste processo todo, é aqui que escolhemos o candidato que melhor se ajusta à organização e que vai ajudar-nos a atingir os nossos objetivos, tendo que ser utilizadas metodologias que auxiliem essa decisão (Ent. 7).

O Ent. 1, concordando com o facto de ser neste processo que se toma a decisão final, aborda, também, um ponto bastante importante, sendo este a necessidade de trazer uma vantagem competitiva através da realização de uma seleção correta, ou seja, uma seleção que permita admitir um candidato enquadrado com a função, a cultura e os objetivos da organização e que, por isto, proporcione maior competitividade à própria empresa.

É as empresas terem o discernimento e experiência para poderem garantir que o máximo possível de entrevistas se concretizem no máximo possível de contratos e que isso traga valor em ganho de competitividade para as empresas (Ent. 1).

Os Ent. 1, 2 e 7 referem, exatamente, que falhas na seleção de um candidato vão sempre acontecer independentemente dos métodos utilizados e do quão aprofundada a avaliação dos candidatos for. Todavia, depende apenas da organização melhorar os seus processos com cada erro, de modo a colmatar ao máximo a possibilidade de errar na escolha.

A seleção é como um “casamento”. Contudo o “casamento” também pode acabar em “divórcio”, mas cabe à empresa saber identificar, não só a componente técnica desses trabalhadores, mas também a individualidade de cada um, porque isso é a parte fundamental para evitar contratar colaboradores que eventualmente levarão a um “divórcio” (Ent. 1).

Podemos sempre falhar, volto a reforçar, até podemos utilizar outros métodos e podemos utilizar uma série de técnicas que agora muitas vezes vemos outras empresas a adotar, mas acredito que, por muitos mecanismos que se possam usar, pode haver sempre uma inadaptação das escolhas (Ent. 2).

Muitas vezes erramos com a decisão acerca de um candidato, mas temos de tentar sempre melhorar para não acontecer novamente e, por sua vez, melhorar a nossa capacidade de avaliação e escolha de pessoas para uma vaga e para a empresa (Ent. 7).

Subcategoria: Métodos de seleção utilizados

À semelhança do formato de apresentação para a CO e para os métodos de recrutamento, sendo algo mais específico a cada organização, serão apresentados os dados relativos aos processos de cada empresa de forma individual.

Na organização do Ent. 1, em primeiro lugar, logo após o recrutamento, são realizadas duas ações. Uma primeira fase de entrevistas através de um contacto telefónico para realizar uma triagem aos candidatos e uma entrevista com o gestor do departamento que está a recrutar, de modo a colocar algumas perguntas mais específicas em relação à vaga e às respetivas funções.

Temos uma primeira fase de entrevistas, onde é feita uma primeira abordagem por telefone aos candidatos. Posteriormente, marcamos uma entrevista com o gestor que está a recrutar. Nessa fase, existe um conjunto de perguntas que se fazem em função da vaga para a qual se está a contratar (Ent. 1).

De modo a avaliar as competências transversais dos candidatos, são ainda conduzidos testes psicotécnicos. Depois, caso a vaga em questão seja de cariz mais técnico, são realizados testes de capacidade técnica, avaliando as habilidades específicas dos candidatos para executarem as funções necessárias para aquela vaga.

Realizamos testes psicotécnicos para entender quais são as capacidades de liderança, de comunicação e de trabalho em equipa da pessoa. Quando são vagas para funções específicas e técnicas, realizamos, também, testes de capacidade técnica, para aferir se a pessoa domina a tecnicidade da função em si (Ent. 1).

Em último lugar, é realizada uma última entrevista, presencial ou virtual, com os candidatos finais, em que o objetivo é que os candidatos contem a sua “história”, numa tentativa de provarem que são os candidatos que melhor se enquadram na organização.

Por último, é avaliada a capacidade da pessoa se “vender” a si, ao seu perfil e ao seu CV numa entrevista que pode ser via Microsoft Teams ou presencial (Ent. 1).

Na empresa do Ent. 2, na parte da seleção, são realizadas, logo, em primeiro lugar, as entrevistas com a presença de alguns elementos superiores da hierarquia. É neste momento que o perfil dos candidatos é melhor avaliado através de uma série de questões que englobam as vertentes mais técnicas e, também, mais relacionadas com a personalidade e os valores dos indivíduos.

Quando fazemos a parte da seleção, fazemos as entrevistas de seleção, já com a presença não só do recrutador/selecionador, mas também com um membro da administração e com o gestor do departamento que tem uma vaga aberta, e, conforme vão decorrendo as entrevistas, nós vamos vendo o perfil, através de uma série de questões (Ent. 2).

O Ent. 2 aborda, ainda, os motivos para apenas utilizar as entrevistas como mecanismo de seleção, referindo que, devido às condicionantes ao nível de tempo impostas pela cultura organizacional, é necessário colmatar qualquer vaga, o mais rapidamente possível.

Tirando as entrevistas, até não estamos a utilizar outros métodos de seleção, até porque, neste momento, como temos um prazo e um “*timing*” muito curto, devido à cultura da empresa defendida pela administração, acabamos por fazer a seleção muito à base só de entrevistas, de modo a agilizar este processo para responder à necessidade em causa (Ent. 2).

Também o Ent. 2 refere que o processo de seleção nem sempre é igual, variando consoante a área da vaga em causa, ou seja, para funções de um cariz mais administrativo, a empresa exprime a necessidade na realização de mais do que uma entrevista, de modo a ter a certeza que o candidato é a pessoa indicada para se inserir na cultura e no estilo administrativo da organização.

Para a área administrativa, por norma, chegamos a realizar mais que uma entrevista até para percebermos se estamos a fazer tudo de forma mais acertada (Ent. 2)

Segundo o Ent. 3, a sua organização realiza de forma completa a análise de funções para a vaga em aberto, deste modo garantindo uma escolha mais aproximada do individuo a ser admitido. No entanto, utilizam apenas as entrevistas de seleção como método para auxiliar essa decisão e avaliar os candidatos.

Nós temos a seleção bem desenhada. Temos o perfil bem definido que pretendemos para determinada vaga e, mediante os candidatos que existirem, realizamos uma escolha calculada do que se aproxima mais com o tal perfil definido. No entanto, utilizamos apenas as entrevistas com algumas perguntas básicas, dependendo do que o candidato responder, tentamos avaliar o seu enquadramento (Ent. 3).

À semelhança da organização do Ent. 3, a empresa do Ent. 4 realiza apenas entrevistas com os candidatos, após realizar uma primeira triagem de currículos onde avaliam aqueles que têm as competências técnicas mais indicadas.

Temos o sistema interno preparado com todas as candidaturas existentes e, a partir daí, começa-se a triagem, a análise de experiência, as qualificações que tem e todas as séries de fatores que no fundo foram pedidos quando foi levantada a necessidade de um recrutamento em concreto. Depois de selecionados os currículos mais adequados, inicia-se a fase de entrevistas para conhecer os candidatos, analisar condições e naturalmente, depois de chegar ao candidato final, de estabelecer o acordo de contratação (Ent. 4).

Na organização do Ent. 5, sendo esta uma empresa de grandes dimensões, de modo a efetuar a seleção dos candidatos, utilizam um método diferente de qualquer outro apurado nos dados obtidos nas entrevistas. Este método tem por base a criação de um evento de larga escala, por norma organizado num hotel com salão nobre e gabinetes mais pequenos que possam ser utilizados, onde todos os colaboradores e todos os candidatos que passem a primeira triagem de CV's são convidados. Este evento contém atividades como entrevistas, entrevistas em grupo, espaços para os candidatos se apresentarem em palco a todos os outros colaboradores e atividades de formação, sendo que todas essas atividades são voltadas para averiguar as competências transversais e a personalidade dos candidatos, para, posteriormente, serem selecionados aqueles que se enquadram melhor na cultura da organização.

O nosso processo de seleção é feito num evento próprio organizado pela empresa, onde durante um fim-de-semana realizamos atividades com os candidatos como entrevistas, entrevistas em grupo, ações de formação e um momento em que os candidatos têm de fazer um *"elevator pitch"* acerca deles próprios. Essas atividades servem para avaliar o enquadramento dos valores dos candidatos com a organização e fazemos uma seleção com o máximo de informações à nossa disposição (Ent. 5).

A empresa do Ent. 6, primeiramente, realiza uma verificação das referências dos candidatos. Após este processo, inicia-se uma fase de avaliação do perfil através do estudo das redes sociais dos candidatos, onde, segundo o Ent. 6, é possível traçar um perfil bastante rigoroso apenas com recurso a estes métodos digitais.

Em termos de técnicas utilizadas, primeiramente verificamos as referências do candidato. Seguindo as redes sociais, em geral, dão uma ajuda enorme, sendo que conseguimos traçar o perfil do candidato com muito rigor apenas avaliando as redes sociais (Ent. 6).

Seguidamente, é realizada uma análise curricular, todavia o Ent. 6 refere que, quando inicia esta análise, os recrutadores/seleccionadores já possuem um conhecimento bastante elevado relativamente ao enquadramento dos candidatos com a organização, devido ao estudo das redes sociais no passo anterior.

Depois é, ainda, feita uma avaliação curricular, mas, quando vamos para esta avaliação curricular, por regra já estamos muito bem informados acerca do enquadramento do candidato (Ent. 6).

Por último, realizam uma sessão de entrevistas, por norma já com os candidatos que pretendem realmente contratar, referindo o Ent. 6 que, estas, servem apenas para discutir condições de trabalho e de contrato, ou seja, já quase não influenciam a decisão final quanto à avaliação do encaixe do candidato com a cultura organizacional.

Por norma, quando chegamos à parte formal da avaliação do candidato, as entrevistas, já vamos mais para discutir condições de trabalho (Ent. 6).

Na organização do Ent. 7, após a fase de apresentação da empresa ao candidato através das redes sociais realizada como última etapa do recrutamento, a empresa avança para um período de triagem das candidaturas, onde seleccionam, para passar à fase de entrevistas, os candidatos que parecem possuir um perfil, avaliado pelos métodos digitais, de facto mais enquadrado com o pretendido pela organização.

Depois de termos uma confirmação através do *“LinkedIn”* que a pessoa se identifica com a organização, como já referi, é que podemos avançar para uma primeira fase de triagem, na qual, de todos os candidatos escolhemos, então, esses que melhor se enquadram (Ent. 7).

Após esta triagem, é realizada uma primeira fase de entrevistas, em que se avalia, segundo o Ent. 7, o histórico profissional dos candidatos por palavras deles, ou seja, verifica-se a forma como os candidatos explicam o seu currículo e as motivações destes para ter realizado o percurso que está apresentado neste, e as ambições para o futuro que estes candidatos possuem. Segundo o Ent. 7, com estas primeiras entrevistas procura-se um equilíbrio entre os objetivos pessoais e a personalidade dos candidatos e os objetivos da organização e a sua cultura organizacional.

Isto é feito através de uma primeira fase de entrevistas e, aí, tentamos perceber qual o trabalho que a pessoa esteve e está a desenvolver e perceber o que ela pretende na sua carreira, verificando, também, o que está no seu currículo, de modo a entender as suas motivações e a sua ambição, procurando, com isto, verificar o seu enquadramento com a organização (Ent. 7).

Posteriormente, realiza-se uma segunda fase de entrevistas, onde estão já presentes os responsáveis dos departamentos que têm a vaga em aberto. Esta segunda fase de entrevistas serve para estes gestores abordarem as suas expectativas em relação ao candidato, explicar as condições de trabalho e avaliar a parte mais técnica do trabalho.

Após a primeira fase de triagem, realiza-se uma segunda fase de entrevistas, já com os responsáveis das unidades que estão a recrutar, para, estes, falarem do trabalho em si e o que vai ser expectável que o candidato venha a fazer, ou seja, falam do departamento, em si, e da parte mais técnica da vaga (Ent. 7).

F. Influência da CO na seleção

Nesta categoria, são apresentados os resultados relativos à influência, percebida pelos entrevistados, da cultura das suas organizações no processo de seleção dos candidatos, ou seja, pretende-se perceber se a CO é tida em consideração durante a estruturação da seleção e da escolha dos métodos utilizados durante este processo. É, também, ambicionado compreender em que medida a cultura é apresentada aos candidatos durante a seleção e que peso possui, um enquadramento dos

candidatos com a CO, na decisão da pessoa a contratar. Por último, pretende-se observar quais as consequências negativas de um R&S mal planeado e mal executado.

Subcategoria: Forma como a CO influencia a seleção

Numa primeira vertente, os entrevistados referem que a CO tem influência na estruturação da seleção. Segundo o Ent. 3, a seleção é estruturada com base na cultura organizacional, sendo que na sua organização existe uma cultura onde existe um maior controlo por parte da administração sobre todas as atividades, o que é refletido no processo de seleção, pois durante todo o processo participa sempre pelo menos um elemento da administração.

Nestes processos a administração da empresa ainda tem um peso enorme na decisão final independentemente da vaga em questão e, lá está, isto tem a ver com a própria cultura da empresa e que parte da administração, onde existe um maior controlo e menos delegação para os departamentos, logo existe um foco na procura de colaboradores que encaixem na cultura organizacional e nos seus valores (Ent. 3).

Também nos métodos escolhidos verificamos a influência da CO. Como refere o Ent. 6, usar as redes sociais para avaliar o perfil de um candidato é um dos métodos escolhidos exatamente pelo facto de permitir avaliar o enquadramento de um candidato relativamente à cultura organizacional, através da exploração das informações inseridas nos perfis dessas plataformas digitais.

Utilizamos as redes sociais como uma das fontes principais para obter informações acerca dos candidatos, porque permite-nos avaliar o perfil de forma extensa e, deste modo, permite, também, avaliar se esse perfil se encaixa naquele que a empresa tem em mente (Ent. 6).

O Ent. 7 explica, de igual modo, que as entrevistas são o método principal para a maior parte das empresas, pelo facto de proporcionar uma conversa entre os candidatos e os recrutadores/selecionadores, sendo que é necessário fazer uso deste método para avaliar da melhor

forma possível um candidato, as suas ambições e objetivos e se, este, se identifica com a cultura da organização.

Nas entrevistas, temos de perceber aquilo que o candidato quer e procura, e se ele realmente se identifica com a cultura da empresa, isso hoje em dia é o mais importante (Ent. 7).

Para o Ent. 5, o facto de investirem tanto na realização de um evento de larga escala para a contratação de um novo colaborador, exemplifica o quão importante é encontrar trabalhadores que sintam “em casa” na organização.

Aqui já se sente o impacto da cultura. Todas as atividades que realizamos no evento que referi são escolhidas, porque achamos que ajudam a perceber quais são os candidatos certos para nós. E isso é o mais importante, perceber quais são aqueles que realmente se identificam com a cultura da nossa empresa (Ent. 5).

Por outro lado, a seleção não só deve ser influenciada pela cultura da empresa, como também deve servir como um espaço onde a CO deve ser apresentada aos candidatos, à semelhança do que se faz com as condições de trabalho e com o contrato. Isto verifica-se na opinião do Ent. 2, onde este explica que é fulcral que no momento das entrevistas, após as questões, haja transparência para com o candidato acerca, não só do que é esperado deste e da pressão que a função e a empresa têm, como também acerca da cultura organizacional e dos processos de trabalho da empresa.

Eu acho que na parte da entrevista, nós temos de ser muito transparentes, ou seja, explicar exatamente o que queremos, qual é a cultura da empresa, quais são os objetivos que temos para aquela pessoa, como é que é o método de trabalho, a pressão existente, para tentar perceber se a pessoa está enquadrada (Ent. 2).

Ainda noutra vertente, a CO possui o seu maior peso, segundo os entrevistados, no momento de avaliação e decisão dos candidatos, visto que a escolha de um candidato que não se identifique com a empresa pode ter consequências nefastas.

Para o Ent. 1, se existir uma desconfiança por parte do selecionador de que o candidato não é alguém que se enquadre na cultura da organização, é, desde logo, posto de parte, deixando de ser considerado sequer uma opção para a vaga, pois, no entender do Ent. 1, tem de existir um equilíbrio entre os valores pessoais de um candidato e os valores organizacionais, de modo a existir harmonia durante o seu tempo na organização, evitando assim o aumento da rotatividade e o aumento do descontentamento dos colaboradores.

Numa entrevista se sentirmos que a pessoa não é alguém responsável pelas coisas que diz, se virmos que a pessoa não se enquadra com os nossos valores, é muito simples a decisão, ou seja, se não sentirmos este paralelismo entre os valores individuais e empresariais, então em princípio não será alguém indicado para nós (Ent. 1).

Também o Ent. 4 refere que no momento da escolha dos candidatos se deve escolher alguém que se identifique com a cultura da empresa, porque nem toda a gente se sente motivada e enquadrada no mesmo tipo de cultura, dificultando a integração dos candidatos e a sua retenção no longo-prazo.

Deve-se tentar sempre escolher alguém que se identifique com os valores da empresa e com a cultura organizacional. Há candidatos que preferem um certo tipo de cultura organizacional e outros que se identificam mais com outro diferente e, naturalmente, para facilitar na integração e na retenção de pessoas, pode e deve influenciar a escolha e as decisões (Ent. 4).

Como se pode ver, evitar um R&S falhado é de uma importância elevada para os recrutadores/selecionadores, uma vez que quando o R&S falha leva a um aumento da rotatividade de colaboradores, o que, por sua vez, leva a uma necessidade de realizar o processo novamente, fazendo a empresa incorrer novamente em custos. Para além disso, segundo o Ent. 7, por norma, a sua

empresa investe em formação nos seus colaboradores desde o seu primeiro dia na organização, ou seja, caso estes acabem por sair, todo esse investimento não trará o retorno esperado, logo é, de facto, importante, também, para este entrevistado, encontrar o candidato com o melhor encaixe possível na cultura da empresa.

Quando contratamos uma pessoa, fornecemos formação inicial e contínua e queremos que a pessoa cresça com a empresa, ou seja, a nossa ideia é que a pessoa entre e desenvolva skills e se adapte à realidade à sua volta. O que não acontece quando selecionamos alguém que não se enquadra com a cultura, pois não vamos conseguir que a pessoa fique cá a longo-prazo (Ent. 7).

Podemos observar nos resultados obtidos, que os recrutadores/selecionadores entrevistados atribuem um elevado grau de importância à procura de colaboradores que se identifiquem com a cultura organizacional. Ainda assim, a influência que a CO tem é sentida em múltiplos parâmetros da seleção, o que confirma que uma compreensão, da cultura de uma empresa, mais extensa por parte dos recrutadores/selecionadores, permite que estes estejam mais habilitados a ter sucesso na escolha de novos colaboradores, pois existe maior probabilidade de encontrar aqueles que se enquadram com o perfil pretendido pela empresa, diminuindo, deste modo, a rotatividade de trabalhadores e os custos que advêm desse *“turnover”*.

5. Análise e Discussão dos Resultados

Com base na principal questão de investigação, “Para os recrutadores/selecionadores, quanta influência a cultura organizacional tem no recrutamento e seleção de novos trabalhadores?”, foram escolhidos os especialistas de R&S de sete empresas, de diversas áreas operacionais e de diversos tamanhos que operam em Portugal. A questão inicial é baseada exclusivamente na opinião destes recrutadores/selecionadores, uma vez que são estes indivíduos que, numa base diária, se envolvem com as mais importantes decisões relativamente ao recrutamento e seleção das suas empresas. Deste modo, são, também, estes que podem fornecer uma perspetiva relativamente à influência que a CO das suas empresas exerce nas suas decisões durante o processo de recrutamento e seleção.

Para a realização da análise e discussão dos dados obtidos e apresentados no capítulo anterior, irá utilizar-se a última fase do método de análise de conteúdo, ou seja, comparar os dados com a literatura existente. Isto será feito pela ordem das questões-chave que foram originadas pela questão inicial e pelos objetivos desta investigação, possibilitando uma resposta a estas questões. São estas:

1ª) O que entendem os recrutadores/selecionadores pelos conceitos de cultura organizacional e recrutamento e seleção?

2ª) Os recrutadores/selecionadores consideram a cultura organizacional e o processo de recrutamento e seleção importantes para a gestão estratégica da organização?

3ª) Os recrutadores/selecionadores entendem a cultura da sua organização e acreditam que os candidatos têm de se enquadrar com esta?

4ª) O processo de recrutamento e seleção é formulado com base na compreensão da cultura organizacional da empresa recrutadora e, esta, influencia as decisões finais?

Iniciando, então, a análise pela primeira questão-chave, abordam-se os significados que estes temas de RH, a CO e o R&S, possuem para cada um dos entrevistados, comparando estes significados com a literatura existente. Podemos, no imediato, verificar que a opinião dos entrevistados acerca da CO visa por completo a perspetiva de Hofstede (1991), ou seja, que é uma característica intangível, funcionando como o sistema de valores partilhado por todos os membros de uma organização. Hofstede (1991) refere, ainda, que a CO funciona como a “personalidade” da empresa, algo também

observável nos dados obtidos, sendo que os entrevistados se referem à CO como a “alma” da empresa. Considerando as duas características na definição da CO de Hofstede (1991), uma característica invisível e a “personalidade” da empresa, esta definição de “alma” encaixa perfeitamente em ambas, visto que, não só a alma é algo intangível e invisível, como também é à alma que é atribuída a personalidade de uma empresa.

Esta análise à definição de CO pelos entrevistados abrange, ainda, uma vertente abordada por Oliveira (2018), Mello (2020) e Schein (2009), sendo que os recrutadores/selecionadores referem a existência de uma ligação entre a tomada de decisões pelos graus hierárquicos superiores e a cultura organizacional. Isto enquadra-se no que estes autores consideram ser uma relação entre as decisões tomadas pela organização de uma forma contínua e os valores chave que vão sendo criados, ou seja, à medida que certas decisões são tomadas, é criado um precedente para como a restante organização deve agir em situações semelhantes. Sendo assim, a cultura de uma organização surge do topo da hierarquia de uma organização através das decisões que estes tomam, e passa a funcionar como um guia para o resto dos colaboradores, para futuras decisões destes.

É feita, também, uma referência à perspectiva de Caetano e Vala (2007), onde é referido que a cultura nacional possui uma influência na própria cultura organizacional. Nos dados obtidos, é possível encontrar uma observação que vai de encontro a esta afirmação, abordando uma influência sentida na cultura organizacional que advém da cultura da sociedade envolvente. Por outro lado, é, ainda, feita uma alusão à existência de uma influência da CO na opinião pública acerca da organização. Assim, como referem Zanelli, Andrade e Bastos (2004), a CO permite criar uma imagem da empresa, que é passada à sociedade envolvente, possibilitando a criação de uma relação empática com as pessoas e com os trabalhadores, caso estes se identifiquem com a cultura organizacional. Podemos observar, nesta vertente, uma via de dois sentidos na relação entre a sociedade e a cultura de uma empresa, tanto na literatura acerca da temática, como nos dados obtidos nesta investigação. Por um lado, a cultura de uma sociedade possui influências na cultura de uma organização, por outro a CO influencia a forma como as pessoas de uma sociedade vêem uma organização, ou seja, a imagem que têm desta e a ligação que sentem em relação a esta.

À semelhança dos autores que abordam a temática da CO, também os entrevistados, pelos argumentos apresentados em cima, realçam a importância que a cultura organizacional possui numa empresa, mencionando que a CO, sendo um dos maiores ‘ativos’ da empresa, deve ser “cultivada” e transmitida aos colaboradores, visto que é a CO que vai funcionar como o sistema de indicações que

os trabalhadores devem seguir, algo que vai de encontro ao que referem Zanelli, Andrade e Bastos (2004). Por esse facto, os entrevistados procuram idealizar diversos métodos de transmissão da CO aos colaboradores. Estes mecanismos não divergem muito, independentemente das diferenças na cultura de cada empresa. Isto deve-se ao facto de que as empresas, em geral, não se importam em investir bastante dinheiro nesta vertente, pois é do seu entender que este investimento produzirá resultados positivos a nível produtivo e a nível motivacional. Os métodos focam-se bastante, por exemplo, na distribuição de livros e panfletos a explicar tudo acerca da organização, bem como na prática de formações. Algo ainda observado nos dados, é que se deve procurar obter “*feedback*” dos colaboradores constantemente, na medida em que permite uma reestruturação da forma como se transmite a CO, de modo a possibilitar uma transmissão mais eficiente, permitindo, também, uma demonstração de preocupação permanente com as opiniões dos colaboradores, sendo que estes se sentem mais valorizados quando notam que a organização os ouve e age com base no que eles têm a dizer.

Ainda dentro da primeira questão-chave, seguiu-se a apreciação dos dados relativos ao significado atribuído pelos entrevistados ao processo de recrutamento. De forma geral, todos os entrevistados identificaram o recrutamento como o primeiro passo na necessidade de preencher uma vaga na organização, sendo, à semelhança do referido por Rego et al. (2015), o recrutamento o conjunto de técnicas e métodos utilizados de modo a atrair candidatos, para que estes candidatos demonstrem interesse em se juntar e ficar na empresa. É observável, também, um alinhamento dos dados obtidos com a perspetiva de Armstrong (2009), ou seja, o recrutamento só pode ser considerado bem-sucedido, caso a atração realizada seja focada em candidatos viáveis, quer isto dizer, candidatos que se enquadrem no perfil de características previamente delineado pela organização. Para criar este perfil, os entrevistados referem que se deve idealizar, então, a oferta que se irá realizar, com base nas necessidades e nos requisitos necessários para a execução das funções e para o enquadramento com a cultura da organização, algo abordado por Peretti (2007) e Sousa et al. (2012) que aludem ao facto de ser necessário identificar em primeiro lugar quais as carências ao nível das características e das habilidades numa organização, de modo a estas serem colmatadas. Alguns recrutadores/seleccionadores entrevistados referenciam, ainda, que nesta fase do recrutamento realizam uma primeira triagem nas candidaturas. Em primeiro lugar, foi considerado que seria uma falta de entendimento teórico do conceito de recrutamento e uma confusão com o termo seleção, algo bastante comum. Todavia foi entendido que, com o termo “*triagem*”, os entrevistados faziam alusão, precisamente, ao facto de certas candidaturas recebidas nem os mínimos requeridos possuírem, o que

leva a que estes entrevistados realizem uma fase entre o recrutamento e a seleção que tem como único objetivo estruturar as candidaturas, verificando se estas se enquadram no que foi pedido durante a abertura do processo de recrutamento.

Seguidamente, neste primeiro objetivo, identificou-se a definição de seleção que os entrevistados entendem ser a mais correta. Todos os entrevistados identificam-se com a definição proposta por Rego et al. (2015), sugerindo que a seleção é o último passo no processo de contratar novos colaboradores, sendo que os termos mais usados pelos recrutadores/selecionadores entrevistados para definir a seleção, seguem, também, a perspetiva destes autores, ou seja, é aqui que se encontra o momento onde se avaliam todos os candidatos, que possuem no mínimo os requisitos previamente identificados, e, é aqui, que se tomam as decisões finais e a escolha do candidato ou candidatos que irão ser admitidos, sendo que a empresa espera adquirir um aumento na competitividade com a contratação do candidato mais enquadrado, não só nas funções, como também na cultura da empresa e na forma como esta opera. À semelhança do que referem Rego et al. (2015), os entrevistados mencionam a necessidade de uma utilização variada de métodos que auxiliem no processo de decisão, de modo a que a escolha final seja a mais bem informada possível. Todavia, é também feita uma alusão, pelos entrevistados, ao facto abordado por Robbins, Judge e Sobral (2011) onde se verifica que a seleção é um processo que pode sofrer bastantes influências externas, enviesando a decisão final e que, por mais métodos que se usem, não é possível identificar sempre o candidato mais adequado para uma organização. No entanto, os dados obtidos refletem que, apesar de se poder sempre falhar, os recrutadores/selecionadores devem aprender com esses erros para que numa próxima vez se possa tentar superar ainda mais a possibilidade de fracassar no processo de seleção. A partir dos dados obtidos, verificou-se, ainda, que os métodos implementados variam consoante a área da vaga para a qual se está a contratar, a capacidade financeira e o investimento que é realizado pela organização no seu departamento de RH. Ou seja, existem vagas para as quais as organizações realizam mais esforços económicos e despendem mais tempo do que outras. No entanto, os recrutadores/selecionadores procuram, com os recursos à disposição, em todos os casos, encontrar o melhor enquadramento possível. Isto é algo que foi, também, observado por Ribeiro e Coutinho (2009) no seu estudo, em que averiguaram que, na empresa por eles investigada, para cargos de áreas diferentes e com importâncias diferentes na hierarquia, existiam divergências na importância dada à estruturação do R&S. Certas empresas de menores dimensões, onde o departamento de recursos humanos não recebe tanto investimento, procuram, ainda assim, ajuda

externa, subcontratando empresas de recrutamento para auxiliar o departamento de RH a realizar o R&S mais eficiente possível.

Iniciando, seguidamente, a análise à segunda questão-chave, será feita, em primeiro lugar, uma análise aos dados obtidos correspondentes à relação entre a CO e a estratégia de uma empresa e a CO e a missão e visão, ou seja, verificar qual a importância da cultura organizacional na gestão estratégica de uma empresa. De igual modo ao que referem Oliveira (2018), Mello (2020) e Schein (2009), e já abordado anteriormente no significado da cultura organizacional, os entrevistados mencionam que a CO nasce da forma como o topo da hierarquia vai tomando decisões ao longo do tempo, marcando um precedente de como os restantes colaboradores devem agir em determinadas circunstâncias. Por isto, os entrevistados aludem, também, para a importância que a cultura da empresa tem nas decisões futuras e na determinação do comportamento organizacional da empresa, sendo necessário compreender muito bem a CO, para se definir objetivos alinhados com esta e se tomar decisões que respeitem os valores organizacionais. Os recrutadores/selecionadores entrevistados fazem, ainda, referência ao que acontece quando este alinhamento não é conseguido, algo que vai de encontro ao mencionado por Robbins, Judge e Sobral (2011), isto é, um aumento nas taxas de rotatividade dos colaboradores, uma vez que é a CO que cria uma relação de identidade entre a organização e os trabalhadores e, quando estes sentem que a sua empresa não está a ser honesta e cumpridora em relação aos seus valores e princípios, fará com que os níveis de empenhamento diminuam, levando a reduções na motivação e, posteriormente, levando a uma vontade de sair da empresa. Ou seja, pode ter consequências negativas severas relativamente à produção e ao aumento de custos com a necessidade de recrutar colaboradores novos. Ainda em relação à importância da CO na gestão estratégica, algo visível nos dados apurados é que, em empresas de dimensões superiores e/ou com negócios internacionais, é a própria cultura que serve de guia, de modo a atingir-se uma harmonia entre os múltiplos departamentos e subsidiárias. Algo verificado nos dados, também, é o facto de existir uma relação entre a CO e a visão e a missão. Os entrevistados evidenciam, na sua maioria, que a cultura da empresa influencia a sua visão e a sua missão, como explicam Vergara (2012) e Chiavenato (2010), e, apesar de existir uma opinião entre os entrevistados que refere que é a CO que nasce da visão e da missão, este facto pode ser explicado pelo abordado, anteriormente, por Oliveira (2018), Mello (2020) e Schein (2009), que referem que são as decisões do topo da hierarquia que moldam a CO e se tornam a base da cultura da empresa, marcando os precedentes para o comportamento organizacional.

Ainda dentro da segunda questão-chave, os entrevistados referenciam o cariz estratégico que o recrutamento possui, pois é através deste que existe a possibilidade de atrair candidatos que não só vão colmatar uma necessidade na execução de certas funções, como também vão possibilitar um aumento na competitividade para uma empresa. Isto é algo já indicado por Sousa et al. (2012), que, indo de encontro à informação obtida na investigação, referem que é com este processo que as organizações conseguem encontrar e atrair candidatos para executar funções que auxiliem o cumprimento da estratégia e que sirvam para atingir os objetivos estabelecidos.

Seguidamente, explicam-se os dados relativos à relação entre a seleção e a estratégia organizacional e, à semelhança do verificado relativamente ao recrutamento, segundo os entrevistados, também a seleção possui uma vertente de extrema importância para a gestão estratégica. É neste processo que os recrutadores/selecionadores tomam as decisões finais e escolhem os novos colaboradores, algo, como visto anteriormente, evidenciado por Rego et al. (2015), sendo que os entrevistados acrescentam, ainda, que o objetivo é selecionar, através de uma diversificada possibilidade de métodos, alguém que preencha os requisitos estabelecidos para a execução de certas funções que contribuam para o atingir dos objetivos empresariais, aumentando a capacidade de competir, da própria empresa, no mercado. Um outro objetivo é reter os colaboradores, de modo a evitar incorrer em novos custos com a necessidade de realizar novamente o R&S, como refere Russo (2019), e, como tal, é visível a importância que uma escolha acertada tem para os recrutadores/selecionadores entrevistados, que procuram acertar o máximo possível, ou seja, tornar o máximo de candidatos enquadrados com o perfil da empresa em novos colaboradores.

Em seguida, analisam-se os dados relativos à terceira questão-chave, onde, apesar da obtenção de dados relativos às culturas de cada organização individualmente, o objetivo principal é estabelecer se existe uma compreensão por parte dos recrutadores/selecionadores acerca da CO da sua empresa e se esta possui uma influência em termos do enquadramento de colaboradores na organização. Com base nos dados obtidos, é possível identificar uma grande preocupação com a compreensão da cultura organizacional. Os entrevistados identificam diversos elementos que caracterizam a cultura da sua empresa e que influenciam os processos de decisão. Ou seja, os recrutadores/selecionadores atribuem uma importância elevada em entender os diferentes níveis que a sua cultura possui, algo que é abordado por Schein (2009). Existe uma maior facilidade em explicar características do primeiro nível de Schein (2009), devido à sua tangibilidade, onde os entrevistados abordam os níveis de formalidade, a arquitetura do espaço de trabalho e as práticas de gestão.

Todavia, há um foco também colocado nos dois níveis mais intangíveis de Schein (2009), sendo que, no segundo nível, os entrevistados expõem os objetivos e as estratégias implementadas pela organização, a estrutura da hierarquia e o nível de centralização na tomada de decisões e como é realizada a comunicação e explicação dessas decisões aos colaboradores e, no último nível, procuram expor os valores e as motivações que estão por de trás das ações da organização e quais são as crenças organizacionais.

Esta referência à importância da compreensão da CO por parte dos entrevistados é explicada pelo facto de estes considerarem que, sem ter em conta a cultura da organização, não é possível manter a harmonia previamente referida. Ou seja, os recrutadores/selecionadores acreditam que é a CO que funciona como guia para orientar todos os elementos de uma organização, facilitando a criação de uma relação empática e de um sentimento de pertença, o que proporciona um empenhamento maior para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos, algo evidenciado por Zanelli, Andrade e Bastos (2004).

Procurando, por último, responder à quarta questão-chave, verificamos, desde logo, que, de forma unânime, os entrevistados referem que, à semelhança do que acontece em todas as restantes áreas de uma organização, também no R&S existe uma influência por parte da cultura organizacional. Esta influência é sentida de diversas formas, sendo que, desde logo, os recrutadores/selecionadores fazem referência a algo identificado por Zanelli, Andrade e Bastos (2004) nos seus estudos e já referenciado anteriormente, que é o impacto que a CO tem em fazer as pessoas sentir uma ligação com uma empresa. E não são só os colaboradores que se encontram na organização que podem sentir um aumento no empenhamento em relação à organização, como também as pessoas na sociedade à volta da empresa que podem sentir uma vontade acrescida de se candidatarem a um emprego nesta. Isto deve-se ao facto de sentirem que se identificam com os valores e ideais que a empresa demonstra defender através de ações públicas que contribuem para a imagem da organização que é passada internamente para os colaboradores e externamente para a sociedade. Ou seja, mesmo antes de uma empresa necessitar de realizar o R&S para encontrar candidatos para as vagas em aberto, já a cultura organizacional permite uma maior facilidade na “atração” de potenciais candidatos, devido à identificação destes com a cultura difundida pela empresa e o apreço pela imagem que têm desta.

Já dentro do processo de recrutamento, os entrevistados referem que o primeiro momento em que sentem a influência da CO é no processo de delinear o perfil pretendido dos candidatos. Indo de encontro ao que referem Costa et al. (2017), os dados obtidos aludem ao facto de ser neste momento

que as organizações devem realizar uma análise extensiva às necessidades organizacionais, sendo que, à semelhança do que referem estes autores, Domingues (2003) e Zanelli, Andrade e Bastos (2004), os entrevistados mencionam, até, que, acima das necessidades técnicas e para a execução de funções para a vaga em questão, as organizações devem virar o seu foco para a procura dos candidatos que possuam um maior grau de identificação com o ambiente e com a cultura organizacional, possibilitando uma maior probabilidade de se evitar uma falha no enquadramento e na integração dos candidatos e o aumento da rotatividade dos colaboradores e dos custos com a necessidade de repetir todo este processo. Os entrevistados fazem, ainda, referência ao facto de que as competências técnicas e as funções a desempenhar podem, muitas vezes, ser ensinadas através de formações, enquanto que, muito dificilmente, se consegue forçar um enquadramento e uma mudança nos valores de uma pessoa, para que esta se identifique com a cultura organizacional, um facto que é, também, suportado por Costa et al. (2017). Posteriormente, os entrevistados mencionam, também, que os próprios métodos escolhidos para a realização do recrutamento sofrem influências da CO, como por exemplo o uso das redes sociais que, segundo os recrutadores/seleccionadores, permitem, para além da receção de um número elevado de candidaturas, uma análise ao perfil dos candidatos, fornecendo a oportunidade da realização de uma primeira fase de triagem, à semelhança do que referem Rego et al. (2015). Um outro método onde é feita uma alusão à possível influência da CO, é no passa-palavra, ou referências, ou seja, quando colaboradores que já se encontram na organização referenciam um conhecido para uma vaga em aberto por considerarem, devido ao conhecimento que possuem do candidato e da CO da empresa, que é um ótimo encaixe na organização, algo que vai de encontro ao que indica Chiavenato (2010). Por último, em relação à utilização do recrutamento académico, os dados obtidos permitem a compreensão da existência de um alinhamento entre a utilização deste método e a procura de divulgar a imagem das empresas aos olhos da comunidade envolvente, assim como refere, também, Chiavenato (2010).

Relativamente ao processo de seleção, segundo os entrevistados, é possível aferir que existe uma enorme influência da cultura organizacional, sendo que esta influência é sentida em múltiplos parâmetros e em múltiplas alturas do processo de seleção. A vertente onde existe maior referência a uma influência da CO no processo de seleção, é na vertente da decisão final, onde é mencionado pelos entrevistados que, existindo uma compreensão mais extensa por parte dos recrutadores/seleccionadores acerca da CO, a escolha de novos colaboradores poderá ter mais sucesso, pois existe maior probabilidade de encontrar aqueles que se enquadram com o perfil pretendido pela empresa, diminuindo, deste modo, a rotatividade de trabalhadores e os custos que

advêm desse “*turnover*”, algo demonstrado por Costa et al. (2017) e Zanelli, Andrade e Bastos (2004). Outra vertente da seleção onde se sente a influência da CO é na estruturação e escolha dos métodos a serem utilizados. Segundo os entrevistados, e reforçado por Zanelli, Andrade e Bastos (2004), os métodos de seleção escolhidos têm de possibilitar a melhor análise possível a todas as características que sejam essenciais para o perfil desejado, sendo que de maior importância, como referido anteriormente, é o enquadramento na cultura organizacional. Para este efeito, verifica-se uma opção pela avaliação dos perfis das redes sociais e do CV, pela realização de entrevistas de seleção, testes psicotécnicos, de personalidade e de competências e, no caso específico de uma empresa de maiores dimensões, o recurso a um evento de larga escala com atividades focadas no conhecimento dos candidatos e na apresentação da organização e da sua cultura. Em todos os métodos de seleção referenciados, os entrevistados indicam, exatamente, que estes possibilitam uma análise à personalidade e aos valores dos candidatos, através, quer de conversas com estes nas entrevistas, quer da análise dos resultados dos testes e do que se encontra exposto nos perfis das redes sociais e no CV. É possível observar, à luz dos dados apresentados e analisados que, à semelhança do que referem Costa et al. (2017), os recrutadores/selecionadores têm noção da influência da CO no processo de R&S. Para além deste facto, os recrutadores/selecionadores trabalham diariamente para estruturar, da melhor forma, o recrutamento e seleção e melhorar este processo com os erros que possam ocorrer.

Em síntese, é possível verificar que existe um conhecimento extenso acerca das temáticas de cultura organizacional e recrutamento e seleção por parte dos recrutadores/selecionadores. Para estes, a CO é de extrema importância para a atividade de uma empresa, sendo que a sua influência é sentida, especialmente, na tomada de decisões. Em relação ao R&S, para os recrutadores/selecionadores é este processo que permite a uma empresa definir o perfil ideal de um candidato, atrair os candidatos com base nesse perfil e, por último, selecionar o candidato que melhor se enquadra nesse perfil.

Segundo os entrevistados, a CO e o R&S possuem, ainda, um cariz estratégico de grande relevância, pois é graças a estes que as organizações possuem meios para contratar colaboradores que, ao se identificarem com a cultura organizacional, criam uma ligação com a empresa e desenvolvem um maior empenhamento para com esta e, por sua vez, para com os seus objetivos, aumentando a possibilidade da empresa se tornar mais competitiva. Permitem, ainda, uma redução nas taxas de rotatividade e, portanto, nos custos que se teriam com o R&S, visto que, com este

enquadramento e o aumento do empenhamento, os colaboradores sentem-se felizes e motivados e decidem ficar na empresa a longo-prazo.

Este trabalho pretende indicar qual é a opinião dos recrutadores/selecionadores acerca da influência da CO no R&S. Como tal, e por último, compreende-se que existe, através da análise dos dados obtidos, uma necessidade de compreensão, por parte dos recrutadores/selecionadores, das culturas das empresas em que operam, sendo que será a CO que vai influenciar estes no momento de estruturação e escolha dos métodos a utilizar durante o processo de R&S, bem como, e de forma mais acentuada, na avaliação dos candidatos e na escolha daquele(s) que melhor se enquadra(m) no perfil previamente delineado.

6. Conclusão

Nesta investigação, procurou-se compreender a opinião dos recrutadores/selecionadores acerca da influência que a cultura organizacional possui no processo de recrutamento e seleção. Com base nesta problemática, que deu origem à questão inicial, foram delineados objetivos de investigação que, por sua vez, foram colocados sob a forma de questões-chave, de modo a facilitar a compreensão do que foi pretendido durante a realização deste estudo. Como tal, apresentam-se, de seguida, as conclusões que foram retiradas, com base nas análises realizadas aos dados obtidos durante esta investigação.

Através do estudo realizado, foi possível observar que, de facto, se verifica que existe um conhecimento extenso acerca das temáticas de cultura organizacional e recrutamento e seleção por parte dos recrutadores/selecionadores, sendo que estes consideram a CO e o processo de R&S, ainda, de extrema importância para a atividade de uma empresa. Podemos, também, concluir que, para os recrutadores/selecionadores, a CO e o R&S possuem, de facto, um cariz estratégico de grande importância, e quando utilizados de forma correta, possibilitam um aumento da competitividade, da produtividade da empresa, uma redução nas taxas de rotatividade e, portanto, nos custos que se teriam com o R&S, visto que, com este enquadramento e o aumento do empenhamento, os colaboradores sentem-se felizes e motivados e decidem ficar na empresa a longo-prazo. Neste âmbito, constatou-se que, segundo os recrutadores/selecionadores, existe, de facto, uma necessidade de compreensão da cultura organizacional para ser possível realizar um recrutamento e seleção bem-sucedido. Ou seja, respondendo à questão de investigação, para os recrutadores/selecionadores a CO possui uma grande influência no processo de R&S para que seja possível encontrar e contratar os candidatos com o melhor enquadramento na organização e que, por esse facto, possam contribuir para que esta se aproxime ainda mais dos seus objetivos.

Esta investigação teve algumas limitações, sendo uma delas a utilização exclusiva das entrevistas como método de recolha de dados, uma vez que seria proveitoso para esta investigação uma presença mais ativa em cada uma das organizações, podendo ser observado *in loco* as evidências referidas pelos entrevistados relativamente às práticas e métodos de recrutamento e seleção utilizados. No entanto, não se revelou prático a utilização desta metodologia de investigação, devido à existência de entraves, como por exemplo as políticas de privacidade das empresas e o facto de as organizações não realizarem o processo de R&S de forma permanente, ou seja, não seria expectável que todas as empresas abordadas realizassem o seu recrutamento e seleção no período de investigação para esta

dissertação. Também o contacto com as organizações para colaboração, de uma forma geral, se revelou uma dificuldade e, apesar de ter sido possível obter uma quantidade de entrevistas satisfatória para atingir a saturação dos dados pretendidos, contribuiu para um atraso significativo no cronograma delineado na proposta de dissertação inicial. No entanto, a limitação mais sentida na realização desta investigação foi o tempo, sendo que foi necessário, por múltiplas vezes, realizar mudanças à problemática inicial, uma vez que esta seria demasiado complexa e extensa para ser abordada e estudada no tempo existente até à submissão da dissertação.

É, ainda, proposto para possíveis investigações futuras, uma avaliação à vertente dos candidatos acerca da relevância que a percepção que possuem da CO de uma empresa tem na vontade de se juntarem a essa organização ou, até mesmo, compreender se é do seu entendimento que a importância atribuída ao encaixe entre os seus valores individuais e a cultura organizacional, é justificada ou não, para que se consigam integrar, podendo analisar-se, ainda, se consideram a existência da relação do referido facto com a produtividade/eficácia no desempenho de funções, uma vez que os recrutadores referem essa relação com a competitividade/produtividade. Com base nos dados obtidos nesta investigação relativos aos métodos utilizados pelas organizações, poderia, também, ser pertinente investigar o motivo para a existência de um grau de importância distinto para cargos de diferente relevo hierárquico dentro das organizações. Por último, poderia, também, ser relevante estudar a temática abordada nesta investigação nas diferentes áreas de atividade das empresas ou pelas dimensões destas, ou seja, em vez de realizar uma análise a empresas portuguesas de uma forma geral, fazer uma investigação, com uma questão inicial similar à desta dissertação, a empresas do mesmo setor de atividade ou com dimensões similares.

7. Bibliografia

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*. 8(4), 261-274.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. (3ª ed.). Gradiva.

Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*. 64(VII), pp. 40-43.

Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. (2nd ed.). Polity Press.

Bogdan, R., Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. (2ª ed.). Porto Editora.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons Inc.

Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.

Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e Seleção de pessoal*. (2ª ed.). Lidel, Edições técnicas.

Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (2ª ed.). Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. (3ª ed.). Elsevier.

- Costa, L., Fernandes, C., Lopes, R., Filho, O. (2017). A Abordagem da Cultura Organizacional no Processo de Recrutamento e Seleção. In Lima, L., C. (Coord.), *Tópicos em Gestão de Pessoas*, (pp. 49-61). Editora Poisson.
- Dias, S., Rossato, F., Santos, G. & Nogueira, J. (2015). A Cultura Organizacional e o Processo de Recrutamento e Seleção: Estudo de Caso na Indústria de Celulose em Tres Lagoas/MS. *Desafio Online*. 3(3), pp. 1235-1255.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*. (4), pp. 335-354.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*. 24, pp. 213-225.
<https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Ferreira, F., & Vargas, E. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*. 2(4), pp. 21-39.
<https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>
- Franco, M. (2008). *Análise de conteúdo*. (3ª ed.). Líber Livro.
- Garrido, M. (2015). Fazer entrevistas de seleção. In Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (Coord.) *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais–teoria e prática*, (pp. 423- 438). Edições Sílabo.
- Gomes, R. (2018). *O Impacto da Cultura Organizacional na Eficácia das Organizações Públicas em Timor-Leste* (Tese de Doutorado em Ciências da Administração). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/1822/56401>
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.

- Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. *Personality and Individual Differences*. 50(6), pp. 765–771. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.01.008>
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Revista Gestão e Desenvolvimento*. 017-018(2009-2010), pp. 3-26. Universidade Católica Portuguesa. Departamento de Economia. Gestão e Ciências Sociais. <http://hdl.handle.net/10400.14/9107>
- McCrae, R. & O. John (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*. 60(2), pp. 175–215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2016). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Eduser - Revista De Educação*. 2(2). <https://doi.org/10.34620/eduser.v2i2.24>
- Mello, L. M. S. (2020). *A influência da cultura organizacional na gestão dos contratos administrativos*. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/1822/69224>
- Oliveira, C. (2018). *Balanced Scorecard, Cultura Organizacional e Desempenho: O Caso das Maiores Exportadoras de Portugal*. (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/1822/56671>
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, S. & Coutinho, F. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de minas gerais. *Turismo - Visão e Ação*, 11(1), pp. 41-62. Universidade do Vale do Itajaí Camboriú.

- Robbins, S., Judge, T., Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e seleção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos. In Gomes, D. (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*, (pp. 441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Romanelli, G. (1998). A entrevista antropológica: troca e alteridade. In *Diálogos metodológicos sobre a prática de pesquisa*. Legis Summa.
- Russo, A. S. T. (2019). *Recrutamento e seleção: O caso da Altran Portugal* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/18368>
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, M. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5ª ed.). Mc Graw Hill.
- Saraiva, F., & Escudero, J. (2019). A Influência da Cultura Organizacional nos processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento de Recursos Humanos / The Influence of Organizational Culture in Recruitment, Selection and Training of Human Resources. *Revista de psicologia*. 13(46), pp. 656-676. <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i46.1929>
- Schein, E. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. (3ª ed.). Atlas
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. (5ª ed.). Lidel Editores.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. (6ª ed.). Morata.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N. & Rook, D. W. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. (2ª ed.). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412991841>

Tinoco, A. R. V. (2020). *O contributo da cultura organizacional para o processo de recrutamento e seleção: o caso do Grupo DST* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/1822/69977>

Vergara, S. C. (2012). *Gestão de Pessoas*. (12ª ed.). Atlas.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. (2ª ed.). Bookman.

Zanelli, J., Andrade, J., Bastos, A. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Artmed.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de entrevista

GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS

Bom dia.

Eu sou o Pedro Sousa, aluno do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho e, no contexto da realização e conclusão deste, estou a realizar uma dissertação com o tema “A perspetiva dos recrutadores/selecionadores sobre a influência da CO no processo de R&S”.

Antes de mais, gostaria de agradecer pela sua participação e por me ceder parte do seu tempo. Foi convidado(a) para esta entrevista porque, atendendo ao conteúdo da minha dissertação, é do meu entender que poderá oferecer um contributo bastante significativo para este estudo, nomeadamente pelo seu perfil e conhecimento profissional neste campo.

Ao longo desta entrevista, que deverá durar cerca de 45 minutos, irei colocar-lhe algumas questões às quais peço que responda e/ou dê a sua opinião. Esta conversa será gravada, para posterior análise detalhada do seu conteúdo, exceto se tiver alguma objeção a tal.

No tratamento dos dados o seu nome será omitido, bem como o nome da organização para a qual trabalha, sendo unicamente referido como um “profissional experiente neste campo ou o(a) entrevistado(a)”. Da mesma forma, peço que mantenha a confidencialidade de tudo o que for discutido nesta entrevista.

A sua participação é voluntária e, por isso, a qualquer momento pode cessar ou ausentar-se da entrevista. Da mesma forma, não é obrigado a responder a qualquer pergunta com a qual não se sinta confortável.

Quero agradecer, novamente, pela sua colaboração e espero que aprecie o tempo durante o qual vamos conversar. Por conseguinte, queria confirmar a sua autorização para a gravação, através de áudio, da entrevista.

Questões:

1. O que entende por Cultura Organizacional?
2. Pode descrever os indicadores, visíveis e invisíveis (como por exemplo valores, ideais), que identificam a CO da sua organização?
3. De que forma é que a CO é transmitida aos colaboradores? (Formações, briefings, coaching, mentoring, etc)
4. Na sua opinião, quando estruturando os objetivos e planeando a estratégia da organização, a CO é tida em consideração? Porquê?
5. A missão e visão da organização são influenciadas pela CO? De que forma?
6. Qual o significado que atribui ao termo recrutamento?
7. Quais os métodos de recrutamento implementados pela organização?
8. É do seu entender que a cultura organizacional tem influência no processo de recrutamento? Porquê?
9. De que forma e em que fases é que a CO influencia o processo de recrutamento?
10. Qual o significado que atribui ao termo seleção?
11. Quais os métodos de seleção implementados pela organização?
12. É do seu entender que a cultura organizacional tem influência no processo de seleção? Porquê?
13. De que forma e em que fases é que a CO influencia o processo de seleção?
14. Na sua opinião, quais as consequências de uma possível falha no enquadramento dos candidatos com a CO da empresa? Porquê?