



O Processo de recrutamento e seleção de uma empresa de animação turística no Parque Nacional da Peneda-Gerês - Introdução de melhorias

UMinho | 2022



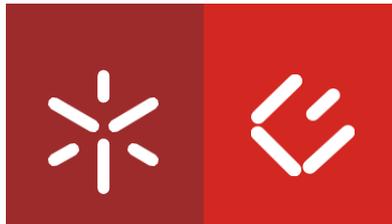
**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Adriano da Silva Correia

**O Processo de recrutamento e seleção de uma empresa de animação turística no Parque Nacional da Peneda-Gerês – Introdução de melhorias**

abril de 2022





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

Adriano da Silva Correia

**O processo de recrutamento e  
seleção de uma empresa do  
Parque Nacional Peneda Gerês –  
Introdução de melhorias**

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José João Leite Ribeiro**

abril de 2022

## **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**  
**CC BY-NC**

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

## **Agradecimentos**

Finalizada um importante capítulo da minha vida, é importante agradecer a quem contribuiu para que o mesmo se realizasse.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por todo o apoio, investimento no meu percurso académico e na minha vida em geral. Obrigado por acreditarem em mim e terem sempre feito o possível e o impossível para que eu chegasse até aqui. Jamais conseguirei retribuir aquilo que já fizeram por mim.

Em segundo lugar, aos meus irmãos e restante família. À minha irmã por sempre me ter apoiado, pela paciência e pelo conforto nas horas mais difíceis. Sem o suporte dela tudo isto não era possível. Também ao meu irmão, que ao seu jeito, sempre me deu todo o apoio necessário.

Queria dar também um grande agradecimento ao professor José João que foi incansável enquanto orientador. Agradeço os conselhos, a paciência, toda a atenção e por ter sempre estado disponível para me ouvir e por sempre me ter feito acreditar que isto era possível. Sinto-me verdadeiramente sortudo pela escolha feita.

Não posso deixar de agradecer também à Gerês Equi'Desafios, não só pela oportunidade de realizar este trabalho, mas também por todos os momentos que passei enquanto trabalhador da mesma. Obrigado a todos os membros com quem tive o prazer de me cruzar, pelo companheirismo, pelas gargalhadas e por todos os ensinamentos. Guardo todos os momentos que vivenciei na empresa como uma época muito feliz da minha vida. Estarei sempre agradecido a todos vocês.

Por último, gostava de agradecer a todos os meus amigos, especialmente aos "*Prolongamento 2.0*". Obrigado por sempre me terem animado nas alturas mais difíceis e por sempre me terem mostrado que isto tudo era possível. Obrigado por tudo.

## **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 conducente à sua elaboração.

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

## **Resumo**

Este projeto de investigação tem como objetivo apresentar propostas de melhoria às práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente ao processo de recrutamento e seleção, mas também acolhimento e integração, de uma empresa no interior português, sediada do Parque Nacional Peneda-Gerês. A Gerês Equi'Desafios oferece experiências que conjugam a natureza por todo o parque nacional português e numa fase onde a empresa passa por um crescimento sustentado através da procura crescente do turismo de natureza devido à conjuntura mundial, a gestão de recursos humanos continua a ser um aspeto a necessitar de uma maior atenção por parte dos seus responsáveis. Por esta razão, foi identificada uma necessidade de desenvolver práticas estruturadas de gestão de recursos humanos na empresa.

Para este efeito, foi realizada uma investigação qualitativa, tendo sido realizadas dez entrevistas, desde o gestor e responsável pelos processos de gestão de recursos humanos na empresa, aos animadores turísticos, administrativos e responsável pelo Marketing.

A partir das entrevistas realizadas, foi inicialmente feito um diagnóstico dos processos existentes e, mais tarde, foi possível criar uma série de propostas de melhoria aos processos mencionados, especialmente através da realização de uma análise de funções de um animador turístico.

**Palavras-chave:** Acolhimento e Integração, Gestão de Recursos Humanos, Parque Nacional Peneda-Gerês, Pequenas e Médias Empresas, Recrutamento e Seleção, Turismo

## **Abstract**

This research project aims to present proposals for improving human resource management practices, more specifically the recruitment and selection process, but also onboarding and socialization, in a company from the Portuguese interior region, namely in the Peneda-Gerês National Park. Gerês Equi'Desafios offers experiences that combine nature throughout the Portuguese national park and in a phase where the company is experiencing sustained growth through the growing demand for nature tourism due to the global situation, human resource management continues to be an aspect requiring more attention from the management. For this particular reason, a need to develop structured human resource management practices in the company was identified.

For this purpose, qualitative research was carried out, conducting ten interviews, from the manager and responsible for human resource management processes in the company, to the tourist guides, administrative staff, and the person responsible for Marketing.

From the interviews carried out, a diagnosis of the existing processes was initially made and, later, it was possible to create a series of improvement proposals to the mentioned processes, especially by carrying out a job analysis of a tour guide.

**Keywords:** Human Resource Management, Peneda-Gerês National Park, Recruitment and Selection, Recruitment and Selection, Small and Medium Companies, Tourism.

## Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Lista de abreviaturas .....	x
1 Introdução .....	12
2 Revisão da Literatura .....	16
2.1 Análise de Funções .....	16
2.2 Recrutamento .....	18
2.2.1 E-Recrutamento.....	21
2.3 Seleção.....	25
2.3.1 Métodos de seleção.....	28
2.4 Acolhimento e integração .....	31
2.5 Pequenas e Médias Empresas.....	35
2.5.1 PME's portuguesas.....	36
2.5.2 GRH nas PME's.....	38
2.5.3 Práticas de GRH nas PME's portuguesas .....	39
2.6 Parque Nacional Peneda-Gerês.....	43
2.6.1 Turismo no PNPG.....	45
2.6.2 Caracterização da oferta turística no PNPG .....	49
3 Metodologia .....	55
3.1 Opção metodológica.....	55
3.2 Método de Recolha de Dados .....	56
3.3 Método de Análise de Dados .....	58
3.4 Procedimentos Gerais .....	59
3.5 Apresentação da empresa .....	61
3.6 Caracterização da amostra .....	62
4 Análise e discussão dos resultados.....	65
4.1 Recrutamento e seleção .....	65
4.2 Análise de funções e competências .....	74
4.2.1 Tarefas.....	76

4.2.2	Requisitos para a função .....	78
4.2.3	Requisitos físicos e mentais .....	81
4.2.4	Autonomia e tomada de decisão .....	82
4.3	Acolhimento e integração .....	84
5	Introdução de melhorias.....	90
5.1	Processo de recrutamento e seleção.....	91
5.2	Acolhimento e Integração .....	97
6	Conclusão.....	100
6.1	Limitações e sugestões para investigações futuras .....	102
	Bibliografia .....	103
	Apêndices .....	111

### Índice de figuras

Figura 1	- Resultado de um processo de acolhimento e integração deficiente.....	33
Figura 2	- Mapa do PNPG .....	44
Gráfico 3	- Número de empresas de animação turística sediadas dentro do PNPG e licenciadas pelo ICNF .....	52
Figura 4	- Fluxograma do processo de R&S atualmente utilizado na empresa.....	74
Figura 5	- Melhorias para o processo de R&S .....	91

### Índice de quadros

Quadro 1	- Passos do processo de recrutamento.....	20
Quadro 2	- Fases do processo de seleção .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Quadro 3	- Diferentes práticas de turismo no PNPG .....	47
Quadro 4	- Tópicos chave do guião de entrevista .....	57
Quadro 5	- Síntese da caracterização da amostra.....	63
Quadro 6	- Fontes de recrutamento dos entrevistados .....	66
Quadro 7	- Características mais relevantes para o processo de R&S .....	67
Quadro 8	- Importância de um teste de simulação de trabalho como método de seleção .....	69
Quadro 9	- Reflexão dos entrevistados sobre o seu próprio processo de R&S .....	70

Quadro 10 - Secções do guião de entrevista e o seu objetivo para a construção de uma AF e competências.....	75
Quadro 11 - Tarefas desempenhadas no dia-a-dia dos entrevistados.....	77
Quadro 12 - Competências mencionadas pelos entrevistados.....	79
Quadro 13 - Reflexão sobre as funções propostas no processo de R&S e as funções atuais .....	86
Quadro 14 - Influência do grupo de trabalho no processo de A&I .....	87
Quadro 15 - Reflexão da amostra sobre o seu processo de A&I.....	88
Quadro 16 - Análise de funções - Descrição & Conteúdo da função.....	93
Quadro 17 - Análise da função .....	94
Quadro 18 - Matriz de competências.....	95

### **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Principais fontes de recrutamento.....	23
Tabela 2 - Classificação de PMEs.....	36
Tabela 5 - <i>Feedback</i> dos entrevistados sobre o processo de R&S.....	70

## **Lista de abreviaturas**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AF – Análise de funções

R&S – Recrutamento e seleção

A&I – Acolhimento e integração

PNPG – Parque Nacional Peneda-Gerês

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

CV - Curriculum vitae

# 1 Introdução

A tarefa mais difícil do departamento de recursos humanos é compreender como a organização gere o seu capital humano para poder melhorar a sua capacidade produtiva e criativa, enquanto tenta tornar sustentáveis os custos associados e assim fazendo do seu capital humano uma fonte de vantagem competitiva, se este representar inimitabilidade, raridade, valor e raridade. Para tal, podem recorrer a processos como a determinação das necessidades de recursos humanos, o recrutamento de novos trabalhadores, a seleção e contratação desses potenciais membros, o seu acolhimento e integração, a formação, avaliação do seu desempenho, remuneração e motivação (Gomes et al., 2008).

Cada vez há uma maior ênfase e estudos quer a nível académico como na gestão das organizações, de que a gestão eficaz dos recursos humanos é crucial para o sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2010; Beijer *et al.*, 2019). Várias décadas de literatura sobre GRH têm demonstrado que a gestão estratégica dos trabalhadores é agora considerada uma das melhores formas de alcançar vantagem competitiva organizacional (Cunha *et al.*, 2010; Chiavenato, 2010; Van Esch *et al.*, 2016). Porém, o estudo sobre as PME's em Portugal é ainda escasso apesar destas representarem cerca de 99% do tecido empresarial português e serem responsáveis por uma alta taxa de empregabilidade (INE, 2021), especialmente quando os estudos e as estatísticas incidem sobre regiões do interior português, onde a presença de multinacionais é extremamente escassa.

Segundo Gupta e Kumar (2014), a chave para o início da Gestão de Recursos Humanos em qualquer empresa são as práticas de recrutamento e seleção, que também tende a determinar o sucesso e a sustentabilidade das Pequenas e Médias Empresas (PME's). Segundo vários investigadores de gestão de recursos humanos nas PME's (Velooso & Keating, 2008; Almeida, 2012; Melo & Machado, 2015;), a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento de uma PME's depende essencialmente de um processo eficaz e eficiente de recrutamento, seleção e colocação de pessoas dotadas de um leque mais amplo e profundo de competências essenciais, atitudes, conhecimentos, aptidões e experiências.

Neste contexto, é imperativo fazer a distinção entre recrutamento e seleção. O recrutamento denota atividades destinadas a procurar e atrair potenciais candidatos qualificados para ocupar cargos vagos numa empresa. Inversamente, a seleção destina-se a escolher, de entre os candidatos atraídos, os mais adequados para o cargo. Assim, a seleção requer a utilização de

ferramentas de avaliação para tomar decisões de contratação (Chiavenato, 2010; Lai *et al.*, 2016). Isto insere-se no contexto do pressuposto de que a utilização eficaz dos recursos humanos numa organização pode ser uma fonte de vantagem competitiva, desde que as políticas e práticas de gestão de pessoas sejam integradas com as metas e objetivos estratégicos da organização (Guest, 2011).

Para compreender as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no Parque Nacional Peneda-Gerês (PNPG), é fundamental compreender a realidade dos habitantes da região. O PNPG situa-se no interior de Portugal e apesar do seu potencial de recursos naturais e turístico, a região é cada vez mais envelhecida devido aos fluxos migratórios para as zonas citadinas, como mostram os Censos de 2021, comparado com os de 2011 (PORDATA, 2021). Atualmente, os habitantes da região apostam cada vez mais no turismo, aproveitando a riqueza natural da região, como forma de criar um meio de subsistência.

Surge então assim a oportunidade de desenvolver este projeto de investigação, que irá incidir sobre uma pequena empresa dentro do Parque Nacional da Peneda-Gerês, no concelho de Terras de Bouro, tendo como objetivo formalizar práticas de recursos humanos, mais especificamente de recrutamento e seleção, e diminuir a abordagem informal das mesmas. A empresa Gerês Equi'Desafios é uma empresa de animação turística especializada na elaboração e organização de atividades que conjugam o desporto de aventura com o contacto com a natureza. Esta é uma empresa que não vende produtos, mas sim serviços e experiências implicando que este tipo de serviços ou experiências seja executado por alguém que desenvolveu os conhecimentos e/ou capacidades para a sua concretização, desta forma as pessoas na empresa são o fator-chave do sucesso da mesma. Os serviços são o foco da empresa e a abordagem em relação à gestão do capital humano é de que estes sejam executados por pessoas que têm o conhecimento profundo sobre esses serviços, que os conhecem, que adquiriram todo o tipo de ferramentas, conhecimento e competências para os executar e, portanto, para a empresa a captação de profissionais capazes e com potencial e a retenção desse capital humano e intelectual é fulcral para o sucesso da empresa. Assim o processo de recrutamento e seleção estão no topo das suas prioridades, porque efetivamente a empresa é gerida ao redor das pessoas e são estas pessoas que fazem com que a organização tenha, ou não, sucesso.

Dessa forma, o objetivo geral deste projeto é propor um sistema integrado de recrutamento e seleção que congregue políticas e práticas a montante como seja a definição da estrutura de uma análise de funções e competências para os trabalhadores da empresa e a jusante um

programa de acolhimento e integração que permita potenciar os resultados e a melhoria do processo de recrutamento e seleção.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Analisar a situação atual na empresa do ponto de vista das práticas de RH, relevantes ao projeto, existentes.
- Desenvolver uma matriz de análise e descrição de funções de um Animador Turístico, através das experiências e testemunhos dos atuais trabalhadores da empresa.
- Redefinir e tornar os métodos e canais de recrutamento e o sistema de seleção mais eficazes.
- Fornecer à empresa de animação turística, Gerês Equi'Desafios, informações práticas e fiáveis sobre como melhorar a gestão dos recursos humanos na empresa, e fazer sugestões sobre estratégias para aplicar na atração do capital humano que permita à empresa obter vantagem competitiva através do mesmo.

O tema deste trabalho revela-se pertinente e atual numa altura em que o turismo de natureza tem aumentado devido à pandemia mundial da Covid-19 (Ferreira *et al.*, 2021) e o volume de negócio para as empresas no PNPG é cada vez maior. No que diz respeito à empresa estudada, esta tem desenvolvido as suas práticas organizacionais tendo em conta o aumento do volume do seu negócio e o crescimento exponencial resultado do aumento da procura do PNPG como destino turístico de eleição. No entanto a Gestão de Recursos Humanos na empresa continua a ser vista como um *luxo inacessível* e demasiado dispendiosa para ser adotada.

Relativamente à metodologia a utilizar para a investigação do projeto, numa primeira fase realizar-se-á uma pesquisa bibliográfica com o intuito de rever a literatura relevante para a compreensão e realização do mesmo, analisando assim conceitos relevantes para o desenrolar do projeto e, numa segunda fase, será feita uma análise documental a partir dos documentos cedidos pela empresa com relevância para o projeto.

A componente prática, no que diz respeito à metodologia, será de carácter qualitativo, sendo o método de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Através das entrevistas feitas aos colaboradores desta empresa, será possível obter dados para a construção de uma matriz de análise e descrição da função de animador turístico que sirva de base para a preparação de um anúncio da vaga apropriado para o mesmo e um guião de entrevista. Estas entrevistas permitirão

também obter elementos relativos a traços de personalidade e competências que na opinião dos entrevistados são necessárias à realização das suas funções e contribuir para o desenho do processo de recrutamento e seleção a ser desenvolvido neste projeto. Será igualmente feito um levantamento do funcionamento operacional do processo de recrutamento e seleção existente na empresa, junto do responsável pelo mesmo como forma de obter *inputs* para o objetivo atrás referido. A escolha do tema a ser desenvolvido neste projeto de investigação advém de duas motivações: a motivação afetiva e a motivação profissional. A primeira diz respeito ao facto de ter desempenhado durante quatro anos a profissão de guia turístico na empresa a ser estudada e de ter sido extremamente feliz na mesma e ainda poder contribuir para o seu crescimento. A segunda tem a ver com a gestão de recursos humanos e do facto de ter a oportunidade de aplicar processos e práticas de GRH desenvolvidas intelectualmente durante o primeiro ano do mestrado.

O turismo é o principal motor económico do país e tem uma influência gigante quando se fala na sobrevivência do povo que habita no Parque Nacional da Peneda-Gerês, sendo um dos principais influenciadores da retenção do capital humano na região, cada vez mais difícil devido ao êxodo rural. O objetivo deste estudo é que resulte numa contribuição para o desenvolvimento e aumento da vantagem competitiva da empresa através de práticas formalizadas de GRH, mas com o intuito de que mais empresas do setor sigam o exemplo para que também estas se desenvolvam e que consigam que o tecido económico cresça e seja um fator determinante da retenção do capital humano na região.

O relatório deste projeto divide-se em 5 capítulos:

- Introdução;
- Revisão da literatura;
- Metodologia;
- Apresentação, análise e discussão dos dados e propostas de melhoria;
- Conclusão, considerações finais, implicações para a prática e limitações e pistas para futuros estudos;

## **2 Revisão da Literatura**

A fim de perceber o estado da arte na temática relevante à realização deste projeto, são abordados nesta revisão de literatura três temas: primeiro, as práticas de gestão de recursos humanos relevantes à realização do projeto: análise de funções, recrutamento e seleção e acolhimento e integração. Segundo, é abordado o conceito de PMEs, a GRH das PMEs em Portugal e as práticas de GRH existentes e, por fim, o Parque Nacional da Peneda-Gerês, a complexidade do seu tecido económico e a importância do turismo de natureza para o mesmo. O objetivo do capítulo é ajudar a compreender melhor a história e o progresso das pequenas e médias empresas no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos e a influência que estas podem ter na potencialização do capital humano.

### **2.1 Análise de Funções**

A análise de funções é um processo essencial da gestão de recursos humanos, tendo em conta que é este o ponto de partida para o processo de recrutamento e seleção (Cunha *et al.*, 2010). Este processo é amplamente definido como um processo detalhado de identificação e determinação dos deveres/responsabilidades e requisitos particulares de uma determinada função e a importância desses deveres e requisitos para essa função, sendo “uma das técnicas de recolha de dados organizacionais mais amplamente utilizadas” (Morgeson & Campion, 1997:627; Talukder, 2014). Um dos objetivos deste processo é estabelecer e documentar uma relação com outros procedimentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), tais como: recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, compensação, gestão de carreiras, etc. Assim, a descrição de funções serve de base para uma compreensão partilhada e documentada entre empregador e empregado sobre o tipo e o nível de trabalho que o empregado deverá realizar, estando diretamente ligada ao sucesso de todas as práticas de GRH desenvolvidas na organização (Jerabek, 2003; Siddique, 2004; Ivancevich, 2008; Prien *et al.*, 2009; Safdar *et al.*, 2015).

Para que um papel organizacional exista e seja significativo para as pessoas, este deve incorporar: objetivos verificáveis, uma ideia clara das principais tarefas ou atividades envolvidas e uma área compreendida de descrição ou autoridade, para que as pessoas que ocupam ou preenchem as funções saibam o que se espera que seja feito para atingir as metas estabelecidas

(DeCenzo *et al.*, 2010). É com base nestes princípios que uma estrutura organizacional é concebida para clarificar quem deve fazer o quê, quem é responsável por que tipo de resultados, conseguindo assim remover obstáculos ao desempenho causados pela confusão e incerteza nas tarefas e para ajudar na tomada de decisões e na eficiência das redes e sistemas de comunicação que reflitam e apoiem os objetivos organizacionais.

Existem três componentes da análise de funções que constituem a parte essencial de uma descrição de funções: (1) o objetivo do trabalho; (2) os principais deveres e responsabilidades contidos num trabalho; e (3) as condições sob as quais o trabalho é realizado (Bilhim, 2009; Talukder, 2014). A investigação de Câmara (2017) refere também que na realização de uma análise e descrição de funções, deve ser explícito os requisitos físicos, mas deve ser dada também atenção às competências comportamentais, como atitudes e comportamentos, que são por vezes difíceis de quantificar.

Com base na descrição das funções, são redigidas especificações das funções. Uma especificação de funções identifica as qualificações mínimas aceitáveis necessárias para que um trabalhador possa desempenhar o trabalho adequadamente (Bilhim, 2009; Safdar *et al.*, 2015; Sackett *et al.*, 2013). A investigação mostra que a informação contida numa especificação de funções insere-se geralmente numa de três categorias: (1) requisitos gerais de qualificação, tais como experiência e formação; (2) requisitos educacionais, como o profissional ou superior, e (3) conhecimentos, aptidões e capacidade (Safdar *et al.*, 2010; Bilhim, 2009; Sekiguchi, 2004). Além disso, por vezes, mesmo quando as empresas não têm vagas, podem continuar a recrutar e a constituir base de dados de potenciais candidatos. Isto porque a prática de recrutamento permite-lhes manter contactos de recrutamento e identificar candidatos excecionais para futuras vagas (Cunha *et al.*, 2010).

No que diz respeito aos métodos de análise de funções, estes diferem conforme o objetivo da mesma. Estudos realizados anteriormente apresentam vários métodos de análise de funções, tal como o de Raymond (2001), que argumenta que os métodos de análise de casos críticos, análise funcional de funções, inquérito de análise de posições e escalas de requisitos de capacidade são utilizados universalmente. Além disso, são identificados vários métodos de análise, tais como o método de análise inicial, o método de comparação e de confirmação, e o método de debate em grupo. Os métodos de análise de funções dividem-se em métodos orientados para o trabalho, métodos orientados para o trabalhador, e métodos híbridos, que são uma combinação de dois ou mais métodos. Segundo Cunha *et al.* (2010), os métodos mais utilizados para recolher

informação são a observação (direta ou indireta), a entrevista e os questionários. É consensual que cada método de análise de funções tem as suas próprias vantagens e desvantagens e não existe um método melhor para todas as profissões/ocupações/áreas no desenvolvimento de uma ficha de descrições (Raymond, 2001; Sackett *et al.*, 2013; Safdar *et al.*, 2015).

Para que um trabalhador possa realizar qualquer função, é necessário clarificar os conhecimentos específicos, aptidões e capacidades (KSA) requeridos e, por conseguinte, estes dados devem estar explícitos nas descrições de trabalho da organização para que os candidatos saibam o tipo de trabalho que vão enfrentar. Se isto não acontecer, a investigação de Brannick *et al.* (2012) concluiu que a descrição pouco clara das funções leva a um mau desempenho e insatisfação dos trabalhadores.

Concomitantemente, para que a organização realize o recrutamento e seleção, é necessário identificar os atributos humanos necessários para o desempenho da função e fazer a avaliação dos candidatos com base nos atributos mencionados, para que isso aconteça é necessário traduzir a descrição do trabalho e, mais tarde, examinar o nível de desempenho (Krishnam Raju & Banerjee, 2017). Além do recrutamento e seleção, o desenho de um sistema de recompensas e avaliação de desempenho são também baseados na análise de funções. Ao determinar os requisitos para o exercício de uma determinada função, podemos avaliar mais facilmente o desempenho dos trabalhadores no exercício dessa mesma função, o que nos permitirá gerir melhor as recompensas para aqueles que desempenham a mesma a um nível superior e ultrapassam as expectativas. O estudo de (Prien *et al.*, 2009) acrescenta ainda que a análise de funções permite também perceber as mudanças a serem feitas, por parte de empregado e empregador, caso este não consiga dar resposta aos requisitos mínimos da função.

## **2.2 Recrutamento**

Um dos principais focos de cada prática de Gestão de Recursos Humanos é o de fazer com que o capital humano seja utilizado para obter os melhores resultados para qualquer empresa (DeCenzo *et al.*, 2010). Uma das funções e um dos processos mais críticos em RH é o recrutamento e a seleção. A importância do capital humano e o impacto que ele pressagia para as empresas e organizações empresariais não pode ser subestimado - é o ativo mais importante de qualquer empresa. Como tal, o recrutamento e seleção não é apenas uma atividade unidimensional que apenas satisfaz as necessidades da empresa, mas é também uma ação que influencia o futuro da empresa e contribui ainda para o seu desenvolvimento sustentável (Cunha

*et al.*, 2010). A literatura, no que diz respeito ao recrutamento, apresenta uma definição que é consensual. Chiavenato (2010) definiu o recrutamento como sendo um conjunto de técnicas e métodos que procura atrair candidatos potencialmente qualificados e com aptidões para ocuparem cargos dentro da organização, atuando como um sistema de informação que comunica ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. De acordo com o autor, o objetivo primordial do recrutamento é a atração de pessoas para suprir as necessidades da organização. Cunha *et al.* (2010) e Chiavenato (2010) reforçam que recrutamento deve ser considerado como uma função chave de cada organização, de maneira que o processo de recrutamento permita à organização não só atrair e reter o interesse dos candidatos adequados, mas também para projetar uma imagem positiva da organização para aqueles que entram em contacto com ela.

O processo de recrutamento inicia-se quando ocorre a necessidade de preenchimento de uma vaga e é dada autorização para preencher a mesma, este processo consiste tipicamente numa sequência de passos que precisam de ser/estar bem definidos para assegurar que o melhor candidato possível à vaga seja contratado, ou seja, o candidato que possui os conhecimentos, competências e capacidades relevantes ao desempenho da mesma (Abraham *et al.*, 2015). Câmara *et al.* (2007) indicam uma série de passos após a identificação da necessidade de preenchimento da vaga, tal como a enumeração das competências, capacidades e experiência através da análise do processo de análise de funções, mas também a introspeção interna e externa, a identificação de tarefas e responsabilidades e, por fim, o processo de triagem dos candidatos. O recrutamento pode ser feito internamente, (preenchendo a vaga com trabalhadores dentro da organização) ou externamente (com novos candidatos). O objetivo primordial do processo de recrutamento de recursos humanos é construir uma oferta de potenciais candidatos para a organização a utilizar no processo de seleção (Câmara *et al.*, 2007). O processo de recrutamento pode ser considerado como uma atividade de GRH que requer tipicamente uma atenção cuidada da gestão de topo e dos gestores de linha. Estes atores estariam envolvidos no estabelecimento de políticas gerais sobre padrões de contratação, fontes aceitáveis e inaceitáveis de candidatos, salário e cumprimento da equidade no trabalho.

As etapas que precisam de ser seguidas caracterizam-se por uma forma sistemática de especificar as necessidades de recursos humanos. Isto inclui elementos tais como números, competências, níveis e prazos. Estes elementos são o resultado de uma análise do trabalho e de atividades de planeamento de recursos humanos (Chiavenato, 2010). Para uma análise de funções constituída por descrições e especificações de funções, a natureza e requisitos da pessoa

(titular do cargo) e a natureza da função devem ser especificados antes de se poder iniciar o processo de recrutamento.

Peretti (2007) defende ainda que o recrutamento para atingir os objetivos propostos inicialmente, necessita de um número de candidatos suficiente, já que, como explicado, o objetivo do recrutamento é dotar o processo de seleção com candidatos, pelo que o sucesso do processo de recrutamento está dependente do seu planeamento, ou seja, das estratégias escolhidas e aplicadas para a atração dos candidatos. A investigação de Ehrhart e Ziegert (2005) mostra que a candidatura de um indivíduo a uma vaga está diretamente relacionada com a sua perceção de atratividade da mesma. Não obstante, os atributos do trabalho e também os atributos organizacionais são fatores decisivos na determinação da atratividade de uma posição (Breugh, 2013). Após uma revisão da literatura sobre o processo de recrutamento (Câmara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2010; Chiavenato, 2010), é possível identificar 9 passos comuns, representados no quadro 1:

#### **Quadro 1 - Passos do processo de recrutamento**

<b>Processo de recrutamento</b>	<b>Breve descrição</b>
<b>Passo 1: Identificada a necessidade de recrutar</b>	Identificada a necessidade de preencher uma vaga deixada que pode ter sido devido a uma promoção interna ou saída de um trabalhador da empresa.
<b>Passo 2: Criar/atualizar a descrição de funções e o perfil pretendido</b>	Identificar o perfil adequado para criar um perfil ideal de recrutamento e seleção através da análise de funções.
<b>Passo 3: Determinar os pontos chave da função</b>	Estes são pontos cruciais para a realização do trabalho e irão ajudar no processo de recrutamento. Trata-se de identificar os conhecimentos, capacidades e habilidades necessárias à realização do trabalho.
<b>Passo 4: Determinar o método de recrutamento mais apropriado</b>	Deve haver uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens da utilização do recrutamento interno e do recrutamento externo para cada função.

<b>Passo 5: Desenvolver a estratégia para o anúncio recrutamento</b>	O anúncio deve ter uma descrição da organização, especificar a natureza do trabalho, tipo de pessoa necessária em termos de qualificação, experiência e competências e, idealmente, a compensação e condições de trabalho.
<b>Passo 6: Colocar o anúncio nos locais mais adequados</b>	O tipo de pessoa a recrutar para o trabalho determinará a(s) fonte(s) a ser(em) selecionada(s). Os dados históricos sobre a taxa de sucesso de determinada(s) fonte(s) devem ser analisadas.
<b>Passo 7: Assegurar que o anúncio chega aos candidatos mais qualificados e existe tempo suficiente para as candidaturas</b>	Desenhar um anúncio conciso e transparente e estabelecer prazos claros, mas permanecer algo flexível para assegurar um número adequado de candidaturas
<b>Passo 8: Elaborar uma lista de candidatos adequados à vaga</b>	Elaborar uma lista de possíveis candidatos que se adequam aos requisitos da vaga e proceder também a uma triagem telefónica pode ajudar a obter mais informações que podem eliminar ainda mais os candidatos inadequados.
<b>Passo 9: Avançar para o processo de seleção</b>	Após o prazo de candidaturas terminar e da existência de uma lista de candidatos adequada e discutida com o departamento relevante à vaga, é necessário avançar para a fase de seleção para escolher o candidato certo.

**Fonte:** Elaboração própria.

### 2.2.1 E-Recrutamento

Segundo Almeida (2012), o E-Recrutamento é definido como o recurso e utilização da *Internet* como meio para atrair potenciais trabalhadores para uma empresa e contratá-los. É também descrito como a prática através da qual a tecnologia *online* é utilizada como um meio de atrair,

avaliar, entrevistar, e contratar trabalhadores. O *e-recrutamento* pode ser definido como qualquer processo de recrutamento que uma organização conduz utilizando ferramentas baseadas na *Web*. Segundo Ladkin e Buhalis (2016), a *Internet* obrigou as empresas a reinventarem todas as suas práticas organizacionais e o recrutamento não é exceção. Combinado com vários desafios, tais como o aumento da importância do capital humano, o aumento do nível de qualificações com as novas gerações, oscilações económicas, o recrutamento tem sido marcado como prioridade máxima por parte das organizações (Ivancevich, 2008; Ladkin & Buhalis, 2016; Sultana & Sultana, 2017). O recrutamento através de plataformas *online* criou um novo ambiente competitivo para as empresas repensarem e adaptarem a tecnologia para aumentar a eficácia e eficiência das práticas de recrutamento. Além de introduzir filtros para filtrar candidaturas como idade e habilitações literárias, o *e-recrutamento* também permite testes de avaliação de competências relacionadas com a língua, competências informáticas ou competências comportamentais (Sousa *et al.*, 2006). A tendência de utilizar o recrutamento *online* é comum para pequenas e médias empresas, bem como para grandes empresas, e ajuda a criar um grande grupo de candidatos qualificados bastante rapidamente. De acordo com uma pesquisa feita por (Decenzo *et al.*, (2010) as fontes de recrutamento mais populares utilizadas pelos empregadores são os *websites* das empresas (87%) e os *websites* de procura de emprego na Internet (82%), seguidos por outras fontes menos populares apresentadas na tabela 1.

**Tabela 1 - Principais fontes de recrutamento**

<b>Fontes de recrutamento</b>	<b>Percentagem de empregadores a usar o canal de recrutamento</b>
<b>Formulários de candidatura/Candidatura espontânea</b>	87%
<b>Websites de procura de emprego</b>	82%
<b>Referências</b>	78%
<b>Anúncios no jornal e revistas de emprego</b>	73%
<b>Recrutamento nas universidades e escolas</b>	60%
<b>Associações profissionais</b>	58%
<b>Agências de emprego</b>	58%
<b>Estágios</b>	52%
<b>Headhunters</b>	52%

**Fonte:** (Decenzo *et al.*, 2010:145)

De acordo com esta investigação, o *e-recrutamento* vai, eventualmente, substituir a maioria das fontes tradicionais de recrutamento, principalmente as agências de emprego e os anúncios nos jornais. Fazendo uma retrospectiva, esta investigação foi conduzida em 2009 e atualmente os anúncios nos jornais são cada vez mais raros. Atualmente, é bastante difícil encontrar qualquer organização sem um website pessoal ou sem um perfil profissional na plataforma LinkedIn, observável no estudo feito por Schnidman *et al.* (2017), onde mostram a evolução das práticas de recrutamento e seleção nas mais diversas plataformas. Além disso, a maioria das empresas tem uma secção especial denominada por "carreiras" no seu *website* onde os candidatos podem ler sobre *posições em aberto* e candidatar-se às mesmas. É importante ressaltar que as empresas que têm como objetivo alinhar o E-Recrutamento com o seu

desenvolvimento estratégico, estas desenvolvem frequentemente secções exclusivamente dedicados ao recrutamento e algumas delas aceitam apenas candidaturas em linha. É uma ótima forma de construir uma marca de emprego, uma vez que tais *sites* incluem normalmente os valores, missão, visão, objetivos e outras informações importantes que um candidato acha relevante numa candidatura. Como resultado, há um aumento na qualidade dos candidatos, uma vez que estes compreendem de uma maneira mais detalhada as expectativas da entidade empregadora em relação ao comportamento esperado após a entrada na empresa e previnem um comportamento desviante daquele que é esperado pelos empregadores (Decenzo *et al.*, 2010).

Esta forma de recrutamento, sucintamente, engloba todos os tipos de recrutamento via *Internet*, portanto, existem vários métodos de recrutamento eletrónico, como *e-mail*; formulários específicos para esse fim no site do empregador; plataformas de recrutamento online (*LinkedIn*, *netempregos*, *indeed*, etc); redes sociais (*Facebook* ou *Instagram*), entre outros métodos (Almeida, 2012).

A investigação de Parry e Tyson (2008, pp.269-272) através da análise do uso do *e-recrutamento* em mais de 900 empresas no Reino Unido mostra a importância de incluir o *e-recrutamento* no processo de recrutamento e seleção (R&S) sublinhando as seguintes vantagens:

- 1) O recrutamento eletrónico representa uma forma de baixo custo de operar o processo de recrutamento e selecionar os candidatos adequados para as empresas.
- 2) O e-recrutamento é fácil de utilizar tanto para os candidatos como para os recrutadores.
- 3) O departamento de recursos humanos pode alargar o leque de candidatos.
- 4) Ao utilizar métodos de recrutamento eletrónico, a empresa pode aumentar a velocidade de recrutamento e seleção dos candidatos.
- 5) A utilização de métodos *e-recrutamento* pode aumentar o sucesso do processo na procura de candidatos e garantir sempre os candidatos certos para trabalhar com a empresa.

Apesar destes benefícios, a investigação de Parry e Tyson (2008) levanta também algumas preocupações no que diz respeito ao recrutamento *online*, mais propriamente devido às discrepâncias entre as grandes empresas e as PME's. Os autores destacam que, em comparação com empresas menores e menos conhecidas, empresas maiores e mais conhecidas no mercado têm maior probabilidade de obter maior sucesso na utilização de métodos de recrutamento *online*. Ao mesmo tempo, a sua investigação defende também que o uso da *Internet* para fins de recrutamento não é adequado para contratar para vários setores, como cuidadores de idosos, pessoas para trabalhos manuais como a indústria e construção civil, tendo em conta que a

população alvo, tipicamente, tem pouca presença no mundo digital e recorre normalmente a fontes de recrutamento mais tradicionais.

Parry e Tyson (2008) concluem com o seu estudo afirmando que as empresas poderão ter sucesso com o *e-recrutamento* se adotarem uma estratégia adequada para a sua utilização e implementação. O estudo de Galanaki (2002) reforça esta opinião e refere que a eficácia do *e-recrutamento* depende sobretudo da implementação do mesmo, mais do que a própria fonte de recrutamento.

É importante também ressaltar a importância acrescida do *e-recrutamento* no que concerne às pequenas e médias empresas. O estudo de Schnidman *et al.* (2017) ressalva a investigação conduzida por uma rede social orientada para a procura de trabalho, o *LinkedIn*, sobre o recrutamento nas PMEs e a forma como os candidatos querem ser recrutados, sendo que este estudo é baseado num inquérito a cerca de 4000 líderes empresariais de aquisição de talentos em 35 países e mostra que 65% dos candidatos utilizaram redes sociais orientadas para a procura de emprego ou *websites* destinados ao mesmo efeito, para encontrar uma vaga em aberto. Este inquérito mostra a importância do *e-recrutamento* reforça a importância de as empresas apostarem na construção da sua imagem de marca e à criação de uma primeira impressão correta na potencialização dos seus canais de recrutamento para a criação de vantagem competitiva.

Em estilo conclusivo, o processo de recrutamento é caracterizado pela estruturação das etapas para atrair os melhores candidatos. O processo de recrutamento é iniciado com uma necessidade de preencher uma vaga na empresa, havendo a necessidade de recolher informação no que diz respeito à função, desde as qualidades e competências necessárias ao exercício da mesma. A partir desta análise da função, é tomada a decisão relativamente ao tipo de recrutamento a ser utilizado, mas também que tipo de fontes de recrutamento serão mais apropriadas, criando um anúncio da vaga que seja atrativo e consiga atrair um número de candidatos suficientes para avançar para o processo de seleção.

## **2.3 Seleção**

De acordo com Câmara *et al.* (2007), a seleção é um processo posterior ao recrutamento, que visa selecionar os vários candidatos que atendam aos requisitos e características singulares da profissão e que desempenhem suas funções a partir dos diversos finalistas recrutados. Este processo visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo processo de recrutamento feito previamente, o indivíduo adequado para o lugar vago. O processo de seleção baseia-se na

comparação feita entre os critérios de seleção impostos pela função e as competências e características dos candidatos (Sousa *et al.*, 2006). Posteriormente, são selecionados candidatos que se enquadram nas necessidades da organização e que simultaneamente mostrem capacidades adequadas para desempenhar a vaga a preencher. Neste sentido, de forma a identificar o candidato mais adequado para a função, é necessário utilizar várias técnicas de seleção e analisar os seus resultados (Cardoso, 2010).

Um processo de seleção bem desenhado é essencial para fornecer informações ao empregador de maneira a obter melhores conhecimentos sobre um candidato, especificamente no que diz respeito às suas capacidades, motivações, antecedentes e informação adicional que é essencial para a tomada de uma decisão sobre a vaga a preencher. No entanto, nem todos os empregadores têm um processo de seleção com princípio, meio e fim, omitindo alguns passos essenciais ao sucesso, especialmente devido a custos acrescidos ou dados que consideram ser desnecessários. A investigação de (Decenzo *et al.* 2010) sublinha sete passos essenciais de sucesso que um processo de seleção, de maneira geral, deve incluir, estando representados no quadro 2:

**Quadro 2 – Fases do processo de seleção**

<b>Processo de seleção</b>	<b>Breve descrição</b>
<b>Fase 1: Rever candidaturas e analisar CV's</b>	É comum receber uma grande quantidade de candidaturas a uma vaga de emprego. Numa fase inicial, é importante eliminar as candidaturas que não se adequam aos requisitos mínimos da vaga.
<b>Fase 2: Rastreio inicial das candidaturas adequadas à vaga</b>	O rastreio é feito a partir da análise da informação sobre o candidato, e essa informação não se limita aos últimos cargos, experiência, educação, e proficiência linguística. O processo de pré-seleção envolve o estudo do curriculum vitae (CV) do candidato e inclui a avaliação da experiência, qualificação e feitos. O processo de pré-seleção também ajuda a verificar se o candidato irá encaixar no grupo de trabalho e se irá encaixar na cultura organizacional.

<b>Fase 3: Entrevista de seleção</b>	Técnica onde há uma troca de informação entre candidato e avaliador e é utilizada para sondar áreas de interesse para determinar até que ponto o candidato é adequado para a vaga. A entrevista pode ser estruturada ou não-estruturada, com um ou mais entrevistadores.
<b>Fase 4: Verificação dos antecedentes e analisar referências</b>	Este passo acontece antes ou depois da entrevista. O objetivo é validar a informação disponível no CV e durante a entrevista.
<b>Fase 5: <i>Assessment Centers</i></b>	Os <i>Assessment Centers</i> (AC) combinam várias técnicas, como os testes, simulação individual e/ou em grupo, e exercícios de trabalho e permitem perceber a adequação de um candidato a uma determinada função. Importante usar quando a função requer conhecimentos técnicos ou está inserida em contextos específicos.
<b>Fase 6: Escolher o candidato adequado e fazer uma proposta de emprego justa</b>	Após encontrada a pessoa ideal para a vaga, é altura de fazer uma proposta justa ao candidato.
<b>Fase 7: Exame físico</b>	É normalmente feito para funções que envolvem esforço físico e os candidatos têm de demonstrar a sua capacidade de cumprir fisicamente os requisitos do trabalho. Além disso, algumas empresas podem também exigir um teste de saúde mental ou toxicológico.

**Fonte:** Adaptação de Decenzo *et al.*, 2010:157.

### 2.3.1 Métodos de seleção

Depois de concluída a fase de recrutamento e, presumindo que os objetivos, critérios e as fontes de recrutamento estão definidas, é necessário decidir quais os métodos de seleção mais indicados para a seleção do candidato (Sousa *et al.*, 2006; Bilhim, 2009).

Estes métodos de seleção devem ser ajustados à função para a qual se está a selecionar, tendo em conta que todos os métodos são válidos, embora uns sejam mais apropriados para determinadas situações. Uma das principais dificuldades para o responsável pelo processo de seleção é identificar qual o método ou uma combinação de métodos deve ser utilizada. De acordo com Decenzo *et al.* (2010:171), a fim de escolher a seleção mais adequada para escolher o candidato adequado o responsável pelo processo deve garantir que este processo deva ser:

1. Prático. Adequar-se à quantidade de tempo e custos dispostos a serem despendidos.
2. Fiável. Os métodos devem ser aplicados de igual forma para todos os candidatos à vaga.
3. Válido. O método de seleção deve prever o comportamento do candidato na adequação à função.

Foi brevemente mencionado que os gestores de RH utilizam vários métodos a fim de melhor conhecer o candidato e determinar as suas capacidades, talentos, aptidões e qualificações e enquadramento com a vaga. Abaixo são apresentados os métodos de seleção mais frequentemente utilizados:

- a) **Entrevistas:** esta é uma prática comum de seleção, utilizada para abordar a fiabilidade, as competências, os valores e a motivação dos candidatos. Segundo Cunha et al. (2010), este método consiste num momento de avaliação onde o entrevistador coloca questões ao candidato, enquanto este se apresenta. As entrevistas de seleção podem ser descritas em termos de estrutura, número de intervenientes, e também relativamente à maneira de como e onde é realizada. No que diz respeito à sua realização, as entrevistas são agrupadas em três classes: estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas (Gomes *et al.*, 2008). A principal diferença entre esta estruturação é o facto de o papel do avaliador ser diferente, face à existência ou não de um guião pré-definido. Nas entrevistas não estruturadas, o entrevistador coloca questões ao candidato de acordo com o que lhe parece apropriado com o intuito de obter a informação que deseja para a vaga a preencher e é um tipo de estrutura de entrevista que se aproxima de uma conversa, não existindo

categorias previamente estabelecidas. Nas entrevistas estruturadas, o entrevistador coloca questões fundamentadas no comportamento passado do candidato ou de situações hipotéticas, conduzida de um modo estruturado. A investigação de Van Iddekinge et al. (2004) mostra que as entrevistas estruturadas podem ser preditivas do desempenho dos candidatos, sendo que a utilização das mesmas perguntas de entrevista, classificando as respostas dos candidatos na mesma escala, permite tomar a decisão da contratação com base em qualificações consistentes e pré-determinadas. No que diz respeito ao número de participantes, as entrevistas podem ser: individuais, sequenciais, em duo, grupo e com painel de entrevistadores (Gomes *et al.*, 2008). Nas entrevistas individuais, apenas um entrevistador é responsável pela avaliação do candidato, ao contrário das sequenciais, onde o entrevistado é avaliado por várias pessoas. Ainda relativamente ao número de intervenientes, as entrevistas em duo e com painel de entrevistadores, duas pessoas (ou mais, no caso do segundo) são responsáveis pela entrevista, tendo em conta que habitualmente, os entrevistadores são o responsável dos RH e o responsável de linha.

b) **Testes Psicológicos:** os testes psicológicos têm como objetivo avaliar características psicológicas, de personalidade e de competências específicas. Os testes são uma importante ferramenta de seleção que conseguem identificar o ponto de corte, ou seja, a qualificação necessária a partir do qual os candidatos avançam para a próxima fase de seleção, permitindo também classificar comportamentos e identificar pontos fracos para que seja possível ligar o perfil do candidato ao perfil da vaga a preencher (Peretti, 2007). Peretti (2007) afirma que os testes psicológicos permitem avaliar os conhecimentos, habilidades, aptidões e o desenvolvimento mental, a partir da análise de amostras de comportamento humano dos candidatos, que são examinadas sob condições padronizadas e comparadas com resultados alcançados por uma amostra representativa. No que diz respeito aos testes de personalidade, consistem numa análise dos traços de personalidades, sejam estes determinados pelo carácter, ou pelo temperamento. Por sua vez, os testes de competências específicas são testes estruturados que têm como objetivo a análise das competências necessárias ao desempenho da função (Sousa *et al.*, 2006).

c) **Testes de simulação:** Na realização deste método é criada uma atmosfera de trabalho real, incluindo tarefas que um potencial candidato vai desempenhar durante a realização do trabalho. Este método de seleção ajuda um empregador a compreender se um candidato é capaz de completar as tarefas e se as suas qualificações e competências são adequadas para a vaga. O facto de a simulação de trabalho ser essencialmente idêntica ao conteúdo do trabalho faz deste

método de seleção uma melhor previsão do desempenho de um candidato do que qualquer teste em papel (Sousa *et al.*, 2006).

d) **Teste de conhecimentos gerais e competências:** Estes métodos de avaliação são concebidos para testar as competências de um candidato e prever o seu potencial para desenvolver as competências necessárias para uma determinada vaga. Existem dois tipos de testes: o primeiro mede as aptidões gerais (capacidade verbal e matemática, capacidade de raciocínio, compreensão de leitura, etc.), o segundo é concebido para medir aptidões específicas (aptidões de venda, aptidões mecânicas, aptidões de proficiência, etc.). Os testes de aptidão são preditores incrivelmente úteis do desempenho do trabalho e, por isso, muitas vezes ajudam a fazer uma seleção. Normalmente, estes testes incluem perguntas de escolha múltipla e são feitos com papel e lápis ou via computador (Sousa *et al.*, 2006).

e) **Análise do Currículo Vitae (CV):** Este método traduz-se no primeiro contacto entre a empresa e o candidato, tendo em conta que não requer a presença do candidato. Para além disto, é possível filtrar os candidatos, tendo em conta que permite rejeitar os candidatos que não preenchem os requisitos mínimos enunciados na vaga de emprego (Cunha *et al.*, 2010). Segundo Peretti (2007), a comparação entre o CV e os requisitos mínimos da vaga, como a experiência necessária, formação e idade, são o fator de eliminação de 90% das candidaturas.

f) **Assessment centers (AC):** Este método de seleção tem a maior validade em termos de prever o desempenho de um candidato relativamente à vaga que se candidata, uma vez que utilizam várias combinações de testes que são administrados durante todo o dia (por vezes até alguns dias) e incluem a avaliação por uma série de especialistas (gestores de linha, supervisores, psicólogos, e assim por diante (Decenzo *et al.* 2010). Os exercícios, completados por candidatos destinam-se a simular o comportamento do candidato em diversos contextos e, portanto, estão muito próximos da realidade. Este método de seleção não é muito popular por não ser rentável, especialmente quando existe apenas uma posição a ser preenchida e raramente é usado quando o processo de recrutamento e seleção é marcado pela informalidade (Cunha *et al.*, 2010). A maioria das organizações prefere métodos menos dispendiosos, tais como as entrevistas e/ou testes.

g) **Referências:** Este método refere-se à solicitação de informações de terceiros para que o responsável pela seleção confirme as informações disponibilizadas no CV ou formulário de candidatura. No entanto, este método apenas dá informações sobre o desempenho do candidato nos locais de trabalho anteriores e as suas capacidades do ponto de vista do empregador anterior.

É um método utilizado com alguma frequência em trabalhos no setor primário e nas PMEs, onde o “saber fazer” é privilegiado em relação ao potencial de um candidato (Cardon & Stevens, 2004).

Em suma, nenhum método, técnica ou instrumento é recomendado de maneira absoluta e todos têm as suas utilidades. Cabe ao responsável pelo processo de seleção averiguar o(s) método(s) mais adequados. Os métodos de seleção nas PMEs assumem uma importância acrescida, tendo em conta que é comum um trabalhador assumir responsabilidades para além daquelas que foram inicialmente propostas, face ao capital humano reduzido e muitas vezes volátil. Por esta razão, é importante adaptar as práticas de gestão de recursos humanos à dimensão da empresa, começando pela forma como são recebidos os novos trabalhadores, sabendo que o processo de recrutamento e seleção não acaba com a escolha do candidato.

## **2.4 Acolhimento e integração**

O acolhimento e integração, habitualmente denominado por *onboarding*, é um dos muitos termos utilizados para descrever a integração dos novos trabalhadores numa empresa. Na literatura e na prática, o termo é frequentemente utilizado como sinónimo de integração, da entrada organizacional e a introdução dos novos trabalhadores à nova cultura organizacional (Peretti, 2007; Bilhim, 2009; Bauer, 2016). (Decenzo *et al.*, 2010) referem que o processo de socialização, acolhimento e integração dos trabalhadores trata-se de um processo que é criado para orientar os novos trabalhadores a adaptarem-se às suas organizações e às suas responsabilidades nas novas funções. Estes programas são concebidos para ajudar os trabalhadores a compreender plenamente o que é trabalhar na empresa e ajudá-los a tornar-se plenamente produtivos o mais rapidamente possível. Quando os trabalhadores compreendem e aceitam melhor os comportamentos que a organização considera desejáveis, aumenta a probabilidade de cada trabalhador atingir os seus objetivos e tornar-se um trabalhador feliz e bem ajustado à empresa (Chiavenato, 2010).

Para Bauer (2016) o acolhimento é um processo através do qual os novos trabalhadores passam a ser parte integrante da empresa e ficam familiarizados com os processos organizacionais da mesma. Além do mais, Peretti (2007) refere que o acolhimento a nível do local de trabalho é de elevada importância, dando a conhecer ao novo trabalhador o seu posto de trabalho e a sua equipa. Este é não só um processo que ajuda os novos trabalhadores a aprender os conhecimentos, aptidões e comportamentos de que necessitam para serem bem-sucedidos na sua nova empresa, mas também os seus colegas e supervisores, os locais relevantes da

organização (desde o gabinete da chefia até à cafeteria), mas também a indicação dos contactos imprescindíveis à resolução de conflitos, seja humano ou técnico. A investigação de (Decenzo *et al.*, 2010) corrobora esta afirmação e reforça a importância do acolhimento dos novos trabalhadores, tendo em conta que os trabalhadores são o ativo mais valioso de uma empresa, e como os demais procedimentos organizacionais, o processo de acolhimento está dependente da importância que os membros da empresa lhe dão, especialmente as chefias. Além disso, Cashman e Smye (2007) sublinham a relevância da integração dos trabalhadores e veem a integração como um processo de aprendizagem, trabalho em equipa, definição de objetivos e estratégia que tem como foco que estes novos trabalhadores atingem rapidamente a máxima produtividade.

Neste contexto, Ross *et al.* (2014) referem também o processo de integração na empresa dos novos trabalhadores começa já começa durante o recrutamento, especificando os requisitos da função e termina com a plena integração do trabalhador na sua área de responsabilidade e equipa. Posteriormente, o acolhimento deve ser considerado como o ponto de partida para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho.

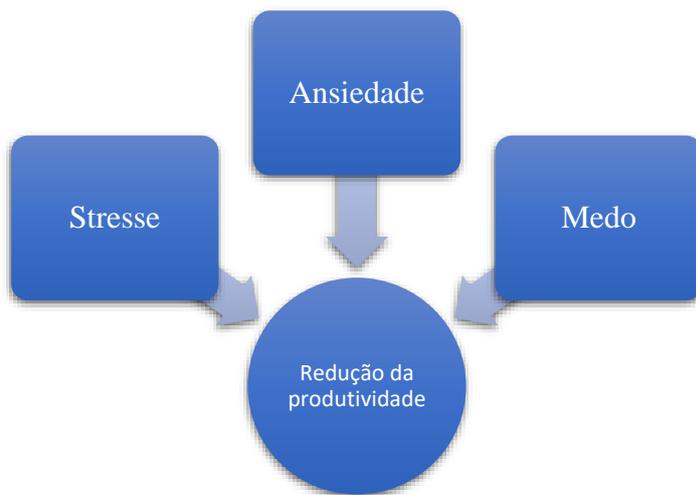
Existem ainda empresas que ainda não dão a devida importância ao processo de acolhimento, e perdem a oportunidade de causar uma boa impressão com os novos trabalhadores, o que poderá resultar em situações desagradáveis desde o primeiro dia da entrada do novo trabalhador. O primeiro contacto vai determinar o relacionamento futuro, quer com a equipa, chefias, mas também da relação de afetividade com a empresa por parte do trabalhador. Assim que findado o processo de seleção, a decisão por um novo trabalhador foi tomada e o recém-chegado assinou o contrato de trabalho, muitas empresas consideram o processo de integração como concluído - mas isto é completamente errado (Bauer, 2016; Caldwell & Caldwell, 2016; Caldwell & Peters, 2018). O processo de integração representa um desafio para ambos, tanto para o novo trabalhador, bem como para a empresa.

Por um lado, o recém-chegado terá que se familiarizar a um novo ambiente de trabalho, vai encontrar novas expectativas e terá que compreender as regras e processos existentes na nova empresa (Decenzo *et al.*, 2010). Frequentemente, a integração numa organização existente é um processo extenso que muitas vezes resulta na exposição do novo trabalhador a uma elevada carga de stress. Isto porque o recém-chegado é confrontado com novas situações, incluindo novos supervisores, colegas, tarefas e com novos padrões de comportamento e relações interpessoais novas (Caldwell & Peters, 2018). Por outro lado, o gestor, supervisor e/ou gestor, assume também

um papel fundamental. O responsável pela empresa habitualmente estabelece um supervisor para os recém-chegados e este responsável pelo mesmo em termos de estabelecer objetivos acompanhar a sua realização, mas também deve garantir que as ferramentas e informações fundamentais à adaptação à empresa e à realização da sua função são disponibilizadas aos novos trabalhadores. O supervisor deve também garantir estabilidade, a orientação necessária e, com isto, diminuir a desorientação natural ao primeiro dia na empresa. O planeamento do processo de acolhimento e integração influencia consideravelmente a atitude dos recém-chegados em relação ao trabalho, colegas, empresa, mas também a sua atitude, motivação e compromisso para com a empresa a longo prazo (Decenzo *et al.*, 2010; Cunha *et al.*, 2010; Caldwell & Peters, 2018).

Por conseguinte, é crucial apoiar e integrar adequadamente o recém-chegado para assegurar que este esteja motivado e pronto a assumir as suas funções. A figura abaixo mostra o impacto que a falta de acolhimento ou mesmo um acolhimento mal preparado pode ter nos novos trabalhadores:

**Figura 1 - Resultado de um processo de acolhimento e integração deficiente**



**Fonte:** Elaboração própria.

Ademais, situações onde são propostos desafios ao recém-chegado demasiado complicados ou demasiado simples, uma distribuição pouco clara de papéis organizacionais ou a sensação de não estar integrado na sua equipa de trabalho podem fazer com que este não se sinta integrado na nova empresa. Além disso, a desorientação e o sentimento de incerteza nos recém-chegados pode resultar em desmotivação e stress elevado, levando a que estes desistam logo numa fase inicial. Consequentemente, para evitar situações desagradáveis, é significativo desenhar o plano de acolhimento com antecedência (McGuire, 2013).

Existem várias abordagens sobre como assegurar o sucesso junto dos novos trabalhadores. No entanto, Bauer (2016) mostra que há etapas essenciais que podem ajudar os responsáveis pelo processo de acolhimento e integração a ter sucesso na fase de integração dos novos trabalhadores: Primeiro, é necessário garantir que todas as expectativas são razoáveis e atingíveis e que o recém-chegado compreende claramente o que é esperado deste. Para além disto, os processos organizacionais devem ser comunicados, tais como fornecer ao recém-chegado os recursos e as informações necessárias para começar a trabalhar eficazmente. Além disso, a empresa tem de se certificar de que o recém-chegado recebe formação adequada para executar as suas funções e lhe é dado tempo suficiente para praticar as novas competências. Por último, é vital certificar-se de que o trabalhador está motivado nesta sua nova fase. No entanto, Acevedo e Yancey (2011:349) concluíram que a maioria das organizações “faz um trabalho medíocre de integração dos novos trabalhadores” e poucas organizações utilizam todo o seu alcance ou potencial nesta nova fase dos seus novos trabalhadores. Em muitos casos, a integração é ineficaz porque a gestão de recursos humanos é vista como um recurso organizacional estratégico relativamente insignificante (Caldwell & Caldwell, 2016).

Fazendo um sumário da revisão da literatura de (Decenzo *et al.*, 2010) sobre o processo de acolhimento e integração, é possível identificar os comportamentos desejados e os benefícios dos novos trabalhadores a serem integrados com sucesso:

- Clareza quanto à função: Os novos trabalhadores estão cientes do tipo de tarefas a desempenharem, a prioridade e ainda as qualificações e habilidades necessárias para a realização das mesmas.
- Relação com o grupo: É criada uma sinergia positiva entre o novo trabalhador e os membros da sua equipa. Esta relação é extremamente positiva na integração do recém-chegado. Este esforça-se por ganhar a confiança dos membros da equipa e obter do reconhecimento dos mesmos.
- Compromisso: O sentimento de pertença e compromisso para com a empresa começa a ser criado a partir do primeiro contacto com a empresa. A lealdade para com a empresa acontece assim que os novos trabalhadores estão convencidos de que, através da pertença à organização, podem alcançar os seus objetivos pessoais.

- Satisfação no trabalho: Os novos trabalhadores sentem-se apoiados, sendo capazes de exprimir as suas próprias ideias. A boa adaptação à nova empresa transcende para a felicidade na sua vida privada.

Este processo de acolhimento e integração só é possível se os novos candidatos estiverem cientes daquele que é o seu papel organizacional e tendo todas as ferramentas para executar o seu trabalho, padecendo da adaptabilidade das mesmas à dimensão da empresa.

## **2.5 Pequenas e Médias Empresas**

A definição de Pequena e Média Empresa (PMEs) não é ainda consensual devido à diferença de condições sociais em cada país. Tradicionalmente são utilizados vários índices para definir PMEs: número de trabalhadores, capital investido, quantidade total de ativos, volume de vendas e capacidade de produção. A investigação de Kok *et al.* (2003) aprofunda a dificuldade da generalização dos estudos sobre as PMEs, tendo em conta que, para os autores, a generalização dos resultados da investigação é dificultada pelas diferentes definições adotadas. A União Europeia adota uma definição de PMEs até 250 trabalhadores, no entanto, na Holanda estas empresas são definidas por empresas com até 100 trabalhadores; nos Estados Unidos da América este número aumenta para os 500 trabalhadores. No entanto, a definição da União Europeia, observável no Decreto-Lei n.º 372/2007 emitido pelo Ministério da Economia e Inovação (2007), é a única definição que se aproxima de um regulamento de uma definição de PMEs, declarando que as médias empresas são definidas como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 43 milhões de euros. As pequenas empresas são definidas como empresas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 10 milhões de euros. As microempresas são definidas como as empresas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não exceda 2 milhões de euros.

**Tabela 3 - Classificação de PMEs**

<b>Categoria</b>	<b>Número de trabalhadores</b>	<b>de Volume de negócios</b>	<b>de Balanço total</b>
<b>Microempresas</b>	< 10	≤ 2 milhões	≤ 2 milhões
<b>Pequenas empresas</b>	≥ 10 < 50	≤ 10 milhões	≤ 10 milhões
<b>Médias empresas</b>	≥ 50 < 250	< 50 milhões	< 43 milhões

**Fonte:** Elaboração própria, dados recolhidos no Decreto-Lei n.º 372/2007

De acordo com o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1998), as características das PMEs refletem simultaneamente os padrões económicos do país, as suas dimensões sociais e também culturais. Estes padrões diferentes refletem-se tendo em conta as diferentes definições e critérios de PMEs adotados por diferentes países (Eniola & Entebang, 2015).

As PMEs assumem-se como os maiores influenciadores da economia dos países, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. Esse papel é comprovado na investigação de Nitescu (2015) que sublinha o papel crucial que as PMEs assumem no desenvolvimento das economias nacionais. Eniola e Entebang (2015) chegam mesmo a descrever as PMEs como o fator mais relevante do crescimento económico de um país. O papel das PMEs no desenvolvimento económico é complexo e multifacetado, decorrente de vários fatores, tais como a criação de emprego, a redução da pobreza e a contribuição para o crescimento do PIB (Mabhungu & Van der Poll, 2017). Um plano de investimento nas PMEs por parte de um país resulta num aumento da inovação, cria novos empregos, reduz o desemprego, melhora o estado económico e reduz a pobreza. (Haddad *et al.*, 2019; Valaei et al., 2017)

### **2.5.1 PMEs portuguesas**

As PMEs assumem-se como um importante pilar da economia portuguesa tendo em conta que representam uma percentagem muito grande das empresas existentes no país. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2020, existiam em Portugal 1 318 330 PMEs, correspondendo assim a 99,9% de todo o tecido empresarial, sendo que 96,2% são empresas com 10 ou menos trabalhadores. No total, as PMEs portuguesas empregam 4 225 538 pessoas e assumem-se como um fator de extrema importância na comunidade local. O sucesso destas

empresas está relacionado com a capacidade de obter legitimidade e consenso entre os intervenientes locais, tais como clientes, consumidores, fornecedores, trabalhadores, concorrentes, instituições financeiras, autoridades públicas, comunidade, entre outros (Abreu *et al.*, 2005). São muitas vezes empresas que são próximas dos seus consumidores e conhecem as suas necessidades.

Esta capacidade de obter legitimidade dentro da comunidade local é ainda mais acentuada tendo em conta que, segundo os dados da PORDATA, mais de metade dos 308 municípios portugueses (167) não têm grandes empresas presentes no seu tecido económico. Lisboa e Porto são os municípios com o maior número de grandes empresas, com 23 empresas por cada 100 habitantes em Lisboa e 19 por cada 100 no Porto. A necessidade da aposta nas PME's em Portugal é verificada através da consciência generalizada da necessidade de potencializar as mesmas, através de programas de fundos europeus como o Portugal 2020, onde é possível encontrar uma parcela de financiamento importante com a finalidade de modernizar as PME's, através da internacionalização e inovação dos processos, produtos e serviços (Melo & Machado, 2015).

No entanto, a dimensão da empresa pode ser também um entrave ao seu desenvolvimento, principalmente se competir diretamente com multinacionais. Sabendo que a dimensão da empresa pode influenciar as dimensões estruturais das organizações, o crescimento da força de trabalho aumenta a necessidade de descentralizar e comunicar entre trabalhadores e departamentos. Isto requer um certo nível de padronização, especialização e formalização (Kok *et al.*, 2003). As pequenas e médias empresas (PME's) não podem ser comparadas às grandes organizações pela razão de que diferem em vários aspetos, sendo um dos mais notáveis o facto de que na grande parte das PME's, a propriedade da mesma e a sua gestão não estão separadas, dando origem a que exista uma maior margem para que as crenças individuais e a tomada de decisões morais afetem as práticas do negócio como um todo. Consequentemente, as relações sociais e as redes em que estes proprietários se encontram estão entrelaçadas e não podem ser separadas do negócio. Para além disto, as PME's diferem das multinacionais nas questões jurídicas, localização da área de intervenção, contexto nacional, desenvolvimento histórico e estrutura institucional e diferença na capacidade de recursos (Spence & Rutherford, 2003; Berisha & Pula, 2015).

## 2.5.2 GRH nas PMEs

Ao longo da breve história do que tem sido designado por gestão de recursos humanos (GRH) e mesmo assumindo outras designações como a de gestão de pessoas, as PMEs dificilmente têm-se assumido como uma questão de interesse no mundo da investigação; em vez disso, tem sido assumido que os mesmos princípios que se aplicam às grandes empresas podem ser aplicados às mais pequenas (Cassell et al., 2002; Almeida, 2009; Pina e Cunha *et al.*, 2010; Melo & Machado, 2015).

Nos últimos anos, a GRH tem ganho cada vez mais popularidade no mundo organizacional. No entanto, este fenómeno parece ter pouco impacto dentro das PMEs, pois a sua utilização é praticamente inexistente. Apesar da GRH cada vez mais ser um fator de vantagem competitiva e dos responsáveis das PMEs terem noção disso, isso não se reflete nas práticas e políticas dentro da empresa. A literatura sugere que a prática da GRH em pequenas empresas pode ser caracterizada como informal (Cassell *et al.*, 2002; Melo & Machado, 2015). O estudo de Cardon e Stevens (2004) mostra que todas as empresas têm alguma forma de GRH, mesmo que esta seja praticada de forma informal. Esta abordagem informal da GRH nas PMEs torna-se um entrave ao desenvolvimento estratégico da empresa dado que as práticas informais de GRH não reconhecem necessariamente o valor do seu capital humano. Apesar de ser reconhecido que um dos grandes pontos fortes das pequenas empresas é a sua informalidade e as flexibilidades que dela decorrem, chega-se a um ponto em que a informalidade pode levar a rendimentos decrescentes. Isto resulta do facto de que apesar desta abordagem informal conduzir a práticas que são fáceis de utilizar e convenientes, não proporcionam necessariamente os melhores resultados à empresa a longo prazo (Mayson & Barrett, 2006). Assim, sabe-se que as PMEs raramente têm práticas e políticas formais de GRH, quando as têm, tendem a ser desorganizadas ou incoerentes, criando políticas ou adotando técnicas de acordo com a contingência ou mesmo por acaso, sem necessariamente terem um plano claro e estratégico (Cassell *et al.*, 2002; Melo & Machado, 2015).

Apesar da revisão da literatura sobre as PMEs mostrar que é geralmente dada baixa prioridade à GRH nas PMEs, esta é considerada pelos proprietários destas empresas como um dos problemas mais importantes e complexos a ser resolvido, estando cientes de que estas práticas influenciam o desempenho económico de uma maneira muito positiva e são fatores de diferenciação no mercado (Melo & Machado, 2015; Veloso & Keating, 2008). Nestas empresas, a

GRH pode ser especialmente importante porque são habitualmente empresas com uma mão-de-obra intensiva onde cada trabalhador representa uma parte significativa da força de trabalho e do capital intelectual. Por esta razão, atrair, desenvolver e manter trabalhadores competentes e talentosos torna-se uma tarefa de sobrevivência fundamental que traz muitos benefícios (Brand & Bax, 2002). Apesar de não existir uma forma ideal de GRH a adotar por parte das PME, as vantagens da sua adoção são, de maneira geral, a melhoria da capacidade de adaptação e desempenho, atração e retenção do talento, compromisso, eficácia organizacional e, comumente, crescimento e sustentabilidade a longo prazo dos trabalhadores qualificados. Por outro lado, as consequências negativas do abandono da GRH inclui menor estabilidade de trabalho, falta de trabalho qualificado, práticas de recrutamento e seleção deficientes, oferta de formação escassa, ausência de sistemas de avaliação de desempenho, e aplicação mínima de políticas de diversidade e de igualdade de oportunidades (Melo & Machado, 2015; Mayson & Barrett, 2006; Bacon & Hoque, 2005).

### **2.5.3 Práticas de GRH nas PME portuguesas**

A informação sobre o desenvolvimento das práticas de GRH nas PME portuguesas é ainda limitada mas, a partir da análise da investigação existente sobre a temática, é possível assumir que as PME, especialmente as pequenas empresas que representam 96,7% do tecido económico português, ainda não desenvolveram práticas de GRH no seio da empresa e isto deve-se essencialmente à sua pequena escala de negócios, à falta de competências de gestão e à simples estrutura organizacional ou falta dela (Carlson *et al.*, 2006; Melo & Machado, 2015). Em 2010, Melo e Machado realizaram um estudo que permite uma melhor compreensão da prática de GRH em Portugal, permitindo retirar conclusões sobre o tipo de organizações e a sua estratégia, as práticas de GRH utilizadas e a relação entre ambos. Esta investigação conclui que a maioria das PME em Portugal são empresas familiares e os proprietários gerem toda a sua operação e isto é comprovado pelo facto de apenas 21,5% das empresas inquiridas permitirem aos seus trabalhadores participarem na definição da estratégia de negócio. Normalmente, os proprietários desempenham funções de gestão tais como finanças, marketing, recursos humanos e produção. Uma vez que se concentram em melhorar o seu negócio, superando problemas como dificuldades de acesso ao mercado e falta de acesso financeiro, prestam relativa pouca atenção à sua força de trabalho. Estes gestores desempenham também funções básicas de GRH, tais como recrutamento, formação e compensação com esforço limitado. Além disso, é difícil para as PME

ter um departamento de recursos humanos na sua organização porque a GRH é considerada demasiado dispendiosa numa pequena empresa (Melo & Machado, 2015).

No que diz respeito às políticas e práticas de gestão GRH de uma PMEs, o estudo de Melo e Machado (2015) mostra que o recrutamento e seleção surge como a prática mais valorizada, com 66,1% afirmarem a sua utilização. Melo e Machado (2015) referem que este processo é também maioritariamente realizado pelo gestor ou proprietário, que assumem o papel de recrutador, sendo que na maior parte dos casos não possui conhecimentos para tal. O recrutamento e seleção são de extrema importância para as pequenas e médias empresas, bem como para as grandes. As PMEs enfrentam grandes dificuldades em encontrar trabalhadores qualificados para as suas vagas, devido tanto à falta de atratividade dos empregos oferecidos nas PMEs, bem como à baixa qualidade das práticas de recrutamento (Almeida, 2012). Uma vez que a qualidade do processo de recrutamento é crucial para a eficácia do processo de seleção, e a seleção é crucial para a inovação, criatividade, e os resultados dos trabalhadores e empresas, as PMEs precisam de investir mais recursos no recrutamento de bons candidatos, sendo reforçado pelo estudo de Cappelli (2019), que mostra que as empresas estão a contratar o máximo que alguma vez estiveram e selecionar os candidatos certos é uma das questões mais essenciais para que as empresas possam garantir vantagem competitiva (Cunha *et al.*, 2010). Almeida (2009) corrobora esta afirmação e acrescenta ainda que com um mercado cada vez mais exigente e em constante mudança, especialmente em Portugal onde as PMEs são determinantes na economia do país, estas devem procurar selecionar candidatos qualificados, mas com uma componente de competências transversais já desenvolvidas, para que, fruto da necessidade de adaptação às mudanças à qual estas empresas estão sujeitas, estes possam assumir diferentes funções dentro da empresa.

A investigação de Kotey e Slade (2005) sobre as práticas de GRH nas PMEs refere também que estas optam por dar prioridade ao recrutamento interno através da promoção dos seus colaboradores, pois entendem que o recrutamento externo é caro e mais demorado, tempo esse que os gestores das PMEs não estão dispostos a abdicar. Apesar do recrutamento interno trazer vantagens como a rapidez, o baixo custo, uma cultura organizacional saudável e o sentimento de valorização por parte dos trabalhadores, é também um entrave à entrada de novas perspetivas e experiências, tornando-se um obstáculo à inovação e ao crescimento sustentável da empresa. Cardon e Stevens (2004) referem que um dos métodos de recrutamento externo mais famoso entre as PMEs continua a ser a referência e a indicação de conhecidos. Segundo a investigação de Breugh (2013), há provas substanciais de que a utilização do método de indicação para

recrutar candidatos é benéfica para os empregadores. Especificamente, o seu estudo demonstra que no recrutamento por recomendação, as pessoas referidas pelos atuais trabalhadores eram superiores em termos de credenciais de candidatura, tinham mais probabilidades de serem contratadas e de executarem a sua função a um nível superior. No entanto, Barrett e Mayson (2007) alertam para o facto de que à medida que a empresa se vai desenvolvendo, a utilização da referenciação e do recrutamento pela rede de contactos torna-se escassa, visto que esta fonte de recrutamento é limitada e é necessário desenvolver fontes de recrutamento estratégicas que acompanhem o crescimento da empresa.

Em relação ao processo de seleção nas PME's, Rocha (1997) e Barrett e Mayson (2007) referem que embora haja uma ligação com o processo do recrutamento, diferencia do mesmo pela razão de ter como principal objetivo, escolher dentre os candidatos que foram recrutados, não só os candidatos que mostram ter condições para assumir a vaga, mas também a forma como se encaixarão naquele pequeno grupo de trabalho. Ou seja, é no processo de seleção que os candidatos serão avaliados pelos requisitos mínimos da vaga, as suas competências e o seu encaixe na cultura organizacional.

O sucesso das PME's estará sempre dependente do recrutamento e da capacidade de retenção do seu capital humano, o que faz com que esta seja uma prática de GRH absolutamente essencial para a sobrevivência destas empresas. Para além do mais, é importante ressaltar que este é um dos principais obstáculos a ultrapassar pelas PME's, porque é uma área onde dificilmente conseguirão rivalizar com as grandes empresas, tendo em conta que estas naturalmente conseguem ter um maior leque de oportunidades de desenvolvimento de carreira e um sistema de recompensas mais atrativo, fatores com os quais as PME's dificilmente conseguem competir.

No caso da formação e desenvolvimento, Melo e Machado (2015) defendem que esta é altamente desvalorizada pelos gestores das PME's devido às dificuldades financeiras. O custo da formação para estes gestores não compensa a sua adoção, principalmente porque entendem que a formação é muitas vezes vista como um luxo inacessível, tendo em conta que envolve não só os custos das ações formativas, mas também o custo de mão-de-obra improdutiva. A investigação de Kotey e Slade (2005) revela também que a formação e desenvolvimento na PME's é caracterizada como informal e realizada em contexto de trabalho (*on the job*), sem qualquer relação com o planeamento do negócio e que nas PME's raramente é realizada uma análise formal das necessidades de formação e não existe uma abordagem sistemática da formação como um

conceito evolutivo. Khan *et al.* (2013) defende também que as PME's, devido aos seus escassos recursos financeiros, privilegiam contratar trabalhadores já com uma basta experiência nas áreas pretendidas do que investir na formação e desenvolvimento do seu capital humano através de ações formativas.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, esta é maioritariamente feita na base da autoavaliação e avaliação direta dos gestores, sendo que este acompanhamento contínuo e as práticas de *feedback* imediato poderiam fazer com que os trabalhadores se sintam oprimidos ou até discriminados, levando a um desempenho e produtividade mais baixos (Barrot & Mayson, 2007). Os estudos de Melo e Machado (2013), Wagar e Langrock (2004) e Cassell *et al.* (2002) defendem que embora os gestores das PME's identifiquem algum tipo de processo de avaliação de desempenho, este é informal e é comum as empresas ligarem o desempenho à remuneração e com o objetivo de monitorização, no entanto, o foco de um sistema de avaliação e desempenho deve ser identificar as necessidades dos seus trabalhadores e colmatar as mesmas, aumentando assim a eficácia do seu trabalho e a produtividade (Barrett & Mayson, 2007).

O plano de carreiras surge como a prática menos utilizada nas PME's e na investigação de Melo e Machado (2015), 53,2% das empresas inquiridas não têm nenhuma prática de gestão de carreiras, enquanto os que têm destacam apenas a formação e a avaliação de desempenho pelas chefias como parte integrante para o desenvolvimento.

Sucintamente, ao contrário do que os gestores das empresas inquiridas por Melo e Machado (2015) afirmam, estes concluem a sua investigação com algo que já foi abordado antes neste estudo: as práticas de GRH nas PME's são desenvolvidas de maneira informal e sem nenhuma integração estratégica com o negócio, dando lugar muitas vezes a disfunções organizacionais. Os outros estudos realizados em Portugal sobre esta temática são concordantes com esta problemática e Almeida (2009), apesar de destacar o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação, remuneração e prémios como as práticas de GRH mais valorizadas pelos gestores das PME's portuguesas, afirma que esta é amplamente baseada na informalidade no que diz respeito à sua aplicação, com critérios dúbios e que a sua aplicação não está concentrada num só departamento construído para o efeito, sendo realizada habitualmente pelo proprietário que fica encarregue dos processos de GRH, sem possuir qualquer formação para o efeito. Veloso e Keating (2008) referem também que o sucesso das práticas de GRH nas PME's será sempre dependente da sua relação com a estratégia da empresa.

Tendo em conta que as PMEs são ainda mais importantes no interior de Portugal devido à sua relevância na empregabilidade de quem habita nestas regiões, é importante perceber a complexidade do tecido económico destas áreas, ainda para mais de uma região como o Parque Nacional Peneda-Gerês, onde o turismo é a grande fonte de rendimento da região.

## **2.6 Parque Nacional Peneda-Gerês**

O Parque Nacional da Peneda-Gerês, oficialmente classificado como Parque Nacional (a única área protegida em Portugal a receber esta classificação) devido à existência de ecossistemas relativamente extensos que não foram significativamente afetados pelo homem, é localizado no noroeste de Portugal, entre as regiões do Alto Minho e Trás-os-Montes, e estende-se desde o planalto de Castro Laboreiro ao da Mourela, abrangendo as serras da Peneda e do Gerês, dando origem ao seu nome, mas também do Soajo e Amarela, sendo recortado por dois grandes rios – o Rio Lima e o Rio Cávado, ocupando uma área com cerca de 72 mil hectares, distribuídos por cinco concelhos: Terras de Bouro, Montalegre, Ponte da Barca, Arcos de Valdevez e Melgaço (POPNPG, 2008).

A sua criação remonta ao ano de 1971 quando, a 8 de maio, o Decreto-Lei 187/71 instituiu a constituição oficial do primeiro e único parque nacional de Portugal: Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG), sendo este reconhecido a nível internacional com idêntica designação, desde a sua criação, pela União Internacional para a Conservação da Natureza (UICN), A UNESCO galardoou o mesmo também como Reserva Mundial da Biosfera, e ainda como uma das 7 maravilhas portuguesas (Martins, 2018). O Parque Nacional da Peneda-Gerês é criado com o objetivo de criar um sistema de ordenamento de território que possa valorizar as atividades humanas, através da realização nessa área montanhosa de um planeamento capaz de garantir a preservação dos recursos naturais, procurando desenvolver o território do mesmo a nível educativo, turístico e científico, através da conservação dos solos, águas, da flora e a fauna, mas também tendo como objetivo primordial o de preservar a paisagem naquele que é o único Parque Nacional português (ICNF, 2013).

**Figura 2 - Mapa do PNPG**



**Fonte:** Nogueira, 2014.

Importa ressaltar que ultrapassando a fronteira portuguesa, mais propriamente na região da Galiza, o Parque-Nacional da Peneda-Gerês tem continuidade. Fruto de esforços múltiplos por parte de Portugal e Espanha, a 31 de julho de 1997, foi estabelecido o Acordo de Cooperação entre o PNPG e o Parque Natural de Baixa Límia-Serra do Xurés, em Espanha e com o aglomerado destes dois parques cria-se assim o Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés com uma área conjunta aproximada de 100 mil hectares. O resultado deste acordo foi a criação do Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés, que revela o esforço contínuo que tem vindo a ser realizado de maneira a unirem-se os esforços na salvaguarda dos valores naturais, selvagens e paisagísticos, dado que a fauna e a flora vão para além da fronteira (POPNG, 2008; Nogueira, 2014).

Com uma área de aproximadamente 100 mil hectares, na sua maioria granítica e montanhosa, com uma densa rede hidrográfica, ecossistemas em bom estado de conservação, mas também uma variedade de espécies de fauna e flora de excecional interesse não só para a conservação da natureza e da biodiversidade, sendo também apelativa para quem procura um turismo de natureza. Estas duas áreas protegidas constituem, em muitos aspetos, as diferenças

que enriquecem o nosso património natural e cultural, uma realidade única que requer uma colaboração permanente para a defesa e revalorização (POPMPG, 2008; ICNF, 2013).

O Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés é também amplamente procurado enquanto destino turístico pela diversidade e beleza das suas paisagens, sendo que estas são progressivamente mais humanizadas. É uma região que sempre teve uma presença humana, comunidades de grande valor cultural, desde os tempos do Neolítico. Com uma população de cerca de 7000 habitantes no PNBSX, e 9000 habitantes no caso do PNPG, viveu essencialmente da agricultura, pastorícia, silvicultura e, acentuando-se cada vez mais nos dias de hoje, do turismo (ADERE, 1999). De forma genérica, todos os concelhos pertencentes ao PNPG estão a perder população. Esses registos podem ser explicados por fenómenos como o envelhecimento, dificuldade de assistência médica, a imigração e o êxito da população jovem para os grandes centros urbanos, fenómeno que se repete por todo o interior de Portugal (Barros *et al.*, 2008; Nogueira, 2014). Diante desta situação, e porque a agricultura deixou de ser o principal meio de subsistência da população, é urgente usar o turismo como uma possível alternativa de desenvolvimento socioeconómico, cujo impacto não será sentido em todos os municípios, mas também em torno do PNPG e também toda a região norte.

A ocupação profissional dos residentes do PNPG tem-se alterado com a crescente procura turística, sendo um destino de eleição para quem procura o turismo de natureza, mas também através aposta no turismo por parte do governo português. Barros *et al.* (2008) constata que as principais ocupações profissionais dos residentes do PNPG atualmente advêm de trabalhos temporários em hotéis, estalagens, padarias, restaurantes, cafés e atividades de animação turística e de contacto com a natureza. A grande parte da classe empresarial dentro do PNPG está ligada à hotelaria e atividades ligadas ao turismo. Para além disto, a população está ainda ligada a atividades como a produção de mel, vinho, artesanato, ervas aromáticas e à criação de gado.

### **2.6.1 Turismo no PNPG**

A área do PNPG é conhecida pelos seus extraordinários recursos naturais, diversidade de vida animal selvagem e potencialidades turísticas, que ajudam a apoiar o desenvolvimento de atividades turísticas afins e afirmam-se cada vez mais como o principal motor económico da região. No entanto, o turismo no PNPG não é algo recente, sendo que começou com a exploração das águas termais existentes na vila do Gerês e a procura das mesmas por parte de pessoas vindas

de outras regiões. Segundo Azevedo (1995), o uso das águas termais para fins medicinais remonta ao tempo dos romanos, mas é acentuado quando em 1735, durante o reinado de D. João V, é construído na vila do Gerês os primeiros poços para banhos e uma capela, que ainda existe e pode ser encontrada no final da rua principal da vila do Gerês, mas também outras construções necessárias à prática do termalismo embrionário. As atividades termais são o primórdio da atividade turística na região e foram estas o primeiro motor da atividade na região. Durante muitos anos, o único centro de termal existente (Termas do Gerês) teve apenas funções terapêuticas (POPNPG, 2008). Recentemente, estas foram remodeladas para se adequar à era atual e aos novos interesses dos turistas. Com a adição do spa e de um centro de massagens, a requalificação e diversificação da atividade permitiu atrair ainda mais turistas à atividade.

A principal motivação dos turistas no PNPG é a prática do turismo de natureza, sendo atraídos pelas atrações naturais do parque, sendo o seu expoente máximo a Mata da Albergaria, classificada pelo Conselho da Europa como uma das reservas biogenéticas do continente europeu (ICNF, 2013), sendo um bosque onde é possível encontrar ecossistemas naturais e ainda um troço da via romana Geira, denominada de Via Nova, uma das estradas romanas mais bem preservadas em todo o mundo, com ruínas romanas construídas há mais de 2 mil anos. Este turismo de natureza inclui a observação de aves, fotografia, observação de estrelas, campismo, caminhadas, e a contemplação a natureza. Estes turistas estão interessados numa diversidade de recursos naturais e culturais. Os visitantes procuram o que é real, e querem estar imersos numa rica experiência natural, cultural e/ou histórica.

Do ponto de vista da conservação, o turismo baseado na natureza proporciona incentivos às comunidades locais e aos proprietários locais para conservarem os habitats da vida selvagem dos quais a indústria depende - promove a conservação, valorizando as áreas naturais remanescentes. À medida que o turismo de natureza se torna mais importante para a economia local, as comunidades têm incentivos adicionais para conservar as suas áreas naturais remanescentes para os entusiastas da vida selvagem e da vida selvagem. O turismo de natureza é atualmente um dos segmentos de turismo com maior crescimento (POPNPG, 2008). Este facto deve-se ao desenvolvimento socioeconómico, à globalização e sendo o resultado dos fluxos turísticos, que veio dar uma nova vida a zonas rurais como as que se podem encontrar dentro do PNPG. Assim sendo, as áreas protegidas, como o parque nacional, assumem assim como um importante destino turístico tendo em conta que é nestas áreas onde predomina o turismo verde e sustentável.

De acordo com o Plano de Ordenamento de território do PNPG (2008), é possível desenhar uma caracterização dos tipos de turismo realizados dentro do PNPG, sintetizados no quadro 3 com a sua descrição e exemplos do mesmo.

**Quadro 2 - Diferentes práticas de turismo no PNPG**

<b>Práticas de Turismo</b>	<b>Breve descrição</b>	<b>Exemplos dentro do PNPG</b>
<b>Turismo de Natureza</b>	Inclui todas as formas de turismo onde ambientes naturais relativamente não perturbados formam a atração ou cenário primário. Contemplando também atividades que conjugam a aventura com a natureza.	- Percursos pedestres (Grande Rota do Gerês, Trilho da Águia do Sarilhão, etc); - Passeios equestres; - Rotas do lobo, do vinho e do pão; - Cascatas e lagoas (Pincães, Cela cavalos, Arado, Portela do Homem, Poço Negro, Poço Azul, Fecha de Barjas, etc) - Miradouros (Junceda, Pedra Bela, Boneca, Tibo, etc) - Mata da Albergaria; - Bouça da Mó; - Observatórios de astronomia do Mezio;
<b>Turismo Religioso</b>	Tipo de turismo com dois subtipos principais: a peregrinação, que significa viajar para fins religiosos ou espirituais, e a visualização de monumentos e artefactos religiosos.	- São Bento da Porta Aberta; - Nossa Senhora da Peneda; - Bom Jesus das Mós;
<b>Turismo termal</b>	Tipo de turismo que permite que o turista beneficie de instalações geotérmicas para a saúde, e também descansar	- Termas do Gerês - Termas de Terras de Bouro - Termas de Melgaço

	em locais atraentes. As viagens de turismo termal ocorrem em águas termais, o que é bom para o corpo humano.	
<b>Turismo Rural</b>	O turismo rural pode ser definido como o movimento de pessoas do seu local de residência normal para as zonas rurais, com o único objetivo de lazer e prazer. O turismo rural refere-se a todas as atividades turísticas de uma zona rural.	- Aldeias tradicionais do PNPG (Campo do Gerês, Ermida, Soajo, Pitões das Júnias, Covide, Aldeia das Pontes), especialmente procuradas através do Alojamento Local.
<b>Turismo de aventura</b>	um tipo de turismo que engloba atividades ao ar livre fisicamente desafiantes que engloba a natureza e o desafio	- Empresas de animação turística que oferecem atividades de aventura na natureza (Equi'Desafios);
<b>Turismo histórico-cultural</b>	tipo de atividade turística em que a motivação essencial do visitante é aprender, descobrir, experimentar e consumir as atrações/produtos culturais tangíveis e intangíveis de um destino turístico. Estas atrações/produtos podem ser de correlacionam-se com um conjunto de características distintas, como materiais ou intelectuais ou espirituais de uma sociedade distinta que	- Fojos do Lobo (Germil e Fafião); - Aldeia submersa de Vilarinho das Furnas; - Geira Romana; - Espigueiros; - Silhas dos ursos; - Brandas; - Museus e centros interpretativos (Museu da Geira e Vilarinho; Centro interpretativo da Serra Amarela);

	engloba essencialmente artes e arquitetura, permitindo conhecer distintos estilos de vida, crenças e tradições.	
--	---	--

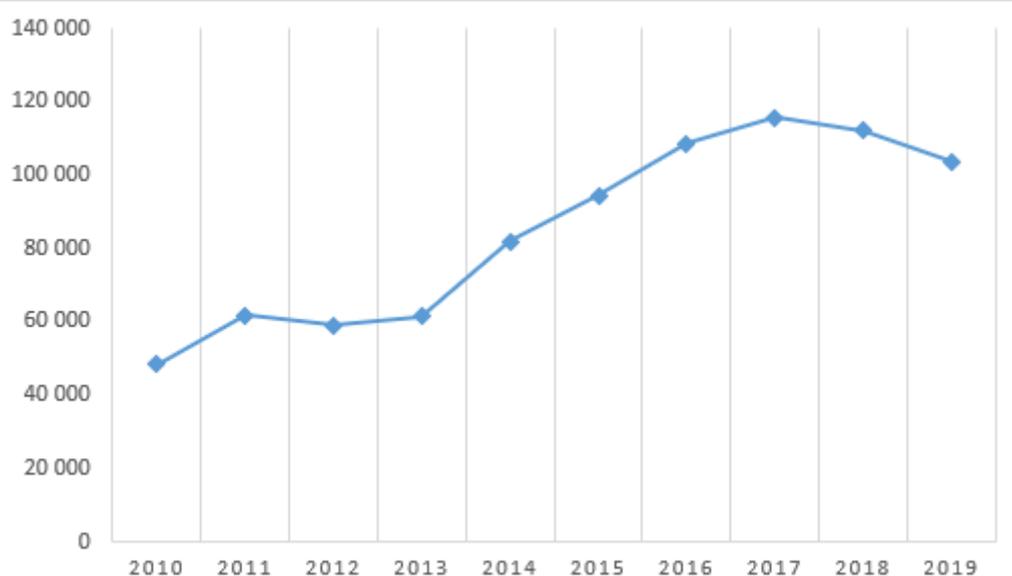
**Fonte:** Elaboração própria.

### **2.6.2 Caracterização da oferta turística no PNPG**

Na caracterização da oferta turística no PNPG importa esclarecer os tipos de indicadores incluídos na análise. Nesta análise da região do PNPG, foram considerados apenas o alojamento turístico e a animação turística, por se entender que essas atividades refletem melhor a evolução e as características do setor na região.

A partir da análise do número de visitantes às Sedes e Centros de Interpretação das Áreas Protegidas sob gestão do ICNF desde 2010 a 2019, observável no gráfico 1, é possível verificar o crescimento do turismo dentro do PNPG. Apesar deste não ser um reflexo dos visitantes totais do Parque, dado que é apenas uma estimativa baseada no número de visitantes que passa pelas cinco portas do PNPG, nos centros de interpretação e nos bilhetes vendidos nas entradas da Mata da Albergaria. Portanto, os turistas que circulam e viajam livremente pelo parque, sem estarem em contacto com serviços do ICNF, não são contabilizados, embora com estes dados seja possível perceber o aumento da procura do PNPG como um destino turístico de eleição em Portugal.

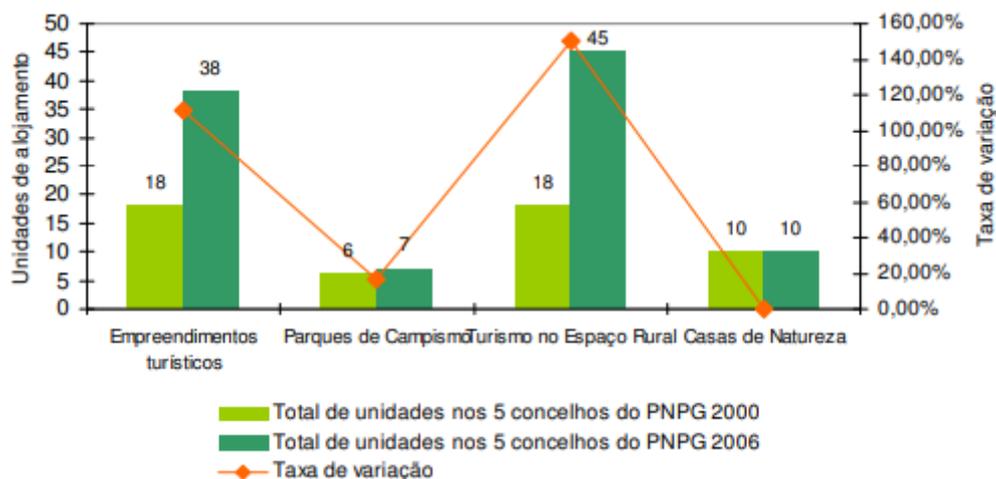
**Gráfico 1 - Número de visitantes às Sedes e Centros de Interpretação das Áreas Protegidas sob gestão do ICNF**



**Fonte:** Elaboração própria. Dados: ICNF

No que diz respeito ao alojamento, a análise realizada mostra que a área do PNPG possui uma oferta considerável em termos de capacidade de alojamento, havendo um crescimento em termos de quantidade de estabelecimentos e de camas para dar resposta face ao crescimento da procura do PNPG como destino turístico. A partir da análise do Plano de Ordenamento do PNPG é possível afirmar que o tecido económico local procura beneficiar das oportunidades económicas que a indústria do turismo pode proporcionar, especialmente na região, e levar em consideração a crescente demanda por turistas e a crescente demanda pela qualidade e diversidade dos produtos turísticos.

**Gráfico 2 - Evolução do número de unidades de alojamento nos concelhos**



**Fonte:** POPNPG, 2008:194

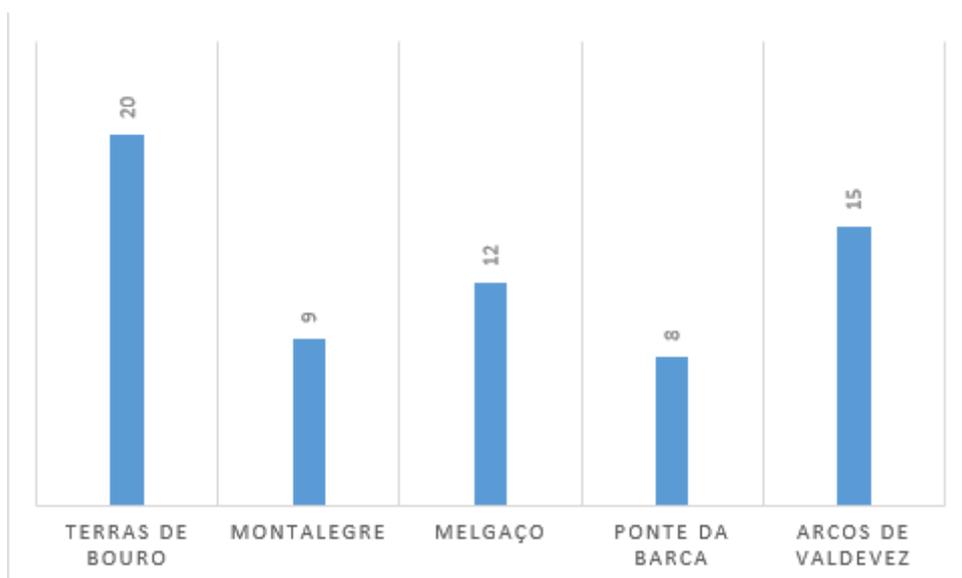
A representação da oferta no que ao alojamento diz respeito dentro do PNPGE, representada no gráfico 1, mostra que o Turismo no Espaço Rural é predominante, com 45% da oferta total, tendo tido uma crescimento significativa no espaço de 6 anos. Relativamente aos hotéis, estes concentram-se essencialmente no concelho de Terras de Bouro, causando um desequilíbrio na oferta turística na região (POPNPG, 2008).

No que concerne à oferta de animação turística, nos últimos anos, não só dentro do PNPGE, mas como em todo o país, a oferta de atividades e serviços de turismo e entretenimento (criação de novas empresas) tem aumentado de forma exponencial, respondendo diretamente à crescente procura destes serviços turísticos (POPNPG, 2008). Segundo o ICNF (2013), a prática de atividades de natureza no PNPGE pode ser realizada de várias formas: por meio dos vários eventos organizados ao longo do ano, por meio de empresas de animação turística que oferecem uma maior segurança na prática das atividades, incluindo atividades em grupo, e por fim, algumas atividades que podem ser realizadas sem recorrer a nenhuma entidade, como caminhadas nos trilhos do parque nacional, mesmo que haja proibições na entrada de zonas classificadas como áreas de proteção total, onde é necessária uma autorização do ICNF para permanecer nas mesmas. Concomitantemente, a complementaridade entre as várias componentes dos serviços turísticos é fundamental, entre os quais as atividades e os serviços de animação turística desempenham um papel importante na atratividade de uma região. Os incentivos à criação de empresas de animação turística são cada vez mais uma parte estrategicamente importante do

serviço turístico geral de maneira a ajudar a reter por períodos de tempo os turistas de maneira a aumentar o número de estadias médias (POPNPG, 2008; Barros *et al.*, 2008; Nogueira, 2014; Ferreira *et al.*, 2021).

Dentro da panóplia de atividades de animação turística que podem fazer parte dos serviços turísticos da região, as atividades ao ar livre são as que mais se destacam. A zona é conhecida pelas excelentes condições meteorológicas para a realização de várias atividades ao ar livre, conseguindo oferecer “o melhor de dois mundos”, com temperaturas elevadas no verão e a queda de neve durante o inverno, sendo propícias à prática de desporto de natureza e turismo ativo (POPNPG, 2008).

**Gráfico 3 - Número de empresas de animação turística sedeadas dentro do PNPG e licenciadas pelo ICNF**



**Fonte:** Elaboração própria. Dados: INE.

A recolha de dados sobre a quantidade de empresas sedeadas nos concelhos dentro do PNPG e licenciadas pelo ICNF para operar como animadores turísticos não espelha a real oferta da região, tendo em conta que existe ainda um número considerável de empresas que operam fora dos cinco concelhos do PNPG e outras que operam clandestinamente, mas, apesar disto, é possível observar no gráfico 2 que Terras de Bouro volta novamente a assumir-se como o principal motor turístico da região, com 20 das 64 empresas licenciadas como animadores turísticos atualmente. Este dado é ainda mais relevante tendo em conta que em 2020, a SIBS

Analytics<sup>1</sup> realizou um estudo para o Turismo de Portugal onde analisam as operações e compras físicas ou levantamentos nos terminais de multibanco de 1 de julho a 15 de setembro e concluem que houve um decréscimo de 9% em relação ao período homólogo do ano anterior no espectro do país todo. A região Norte também verificou a tendência negativa, com perda de 6% em relação a igual período de 2019. No entanto, um dos destaques dessas estatísticas é que, apesar do forte impacto da pandemia COVID-19 na economia e, especialmente, no turismo, Terras de Bouro (um dos municípios do PNPG), aumentou 16% em relação ao mesmo período do ano passado (2019), tornando-se o segundo município com mais transações a nível nacional e, o mais importante, é contrário à média nacional (Ferreira *et al.*, 2021). A investigação de Ferreira *et al.* (2021) permite perceber que, apesar da pandemia mundial ter feito com que houvesse uma quebra no turismo a nível nacional e mundial, o PNPG acabou por beneficiar da mesma e, devido a uma procura crescente pelo turismo de natureza em áreas remotas devido ao facto de que os turistas sentem-se mais seguros e protegidos nestas áreas do que nas cidades e nas praias, tudo aponta para que o número de visitantes no Gerês tenha aumentado nestes dois últimos anos de pandemia. Este estudo revela também que os proprietários das empresas de animação turística tiveram meses de época alta excepcionais, comparados com os anos anteriores.

Nos últimos anos tem sido dada cada vez mais atenção ao turismo de natureza e isso é evidente no estudo realizado pelo World Bank (2021) onde avaliaram o impacto económico do turismo, sobretudo em áreas protegidas na economia local em cinco Parques Nacionais no Brasil, Fiji, Nepal e também na Zâmbia, onde quantificaram os impactos do turismo de áreas protegidas nas economias locais para mostrar que as áreas protegidas promovem a conservação e o desenvolvimento e o seu estudo mostra que por cada euro que os governos investiram em áreas protegidas e apoio ao turismo baseado na natureza em 2019, a taxa de retorno económico foi pelo menos seis vezes superior ao investimento original. De acordo com a investigação do World Bank (2021), o turismo em áreas protegidas é capaz de criar oportunidades de emprego consideráveis através de um plano de incentivo ao turismo de natureza bem fundamentado. Os empregos são criados diretamente através de atividades turísticas, e indiretamente através do seu contributo para o estímulo da economia local. Um dos exemplos mais notáveis deste estímulo ocorreu no Parque Nacional da Zâmbia, onde o turismo em áreas protegidas foi responsável pelo crescimento de empregos na população ativa de 14% no Parque Nacional de Baixo Zambeze, e ainda de 30% no Parque Nacional Sul. O estudo contabilizou empregos relacionados com a hotelaria, operadores

---

<sup>1</sup> O SIBS Analytics é um portal de indicadores de consumo que apresenta os dados de consumo em Portugal de forma agregada e organizada através de atividades em múltiplos canais geridos pela SIBS.

turísticos e restaurantes, e os trabalhadores como resultado do aumento da procura de bens e serviços catalisada pelo turismo em setores como o comércio retalhista, serviços e, em algumas situações, atividades como agricultura, pecuária e até pesca.

Esta investigação conclui também que o turismo em áreas protegidas está associado ao crescimento das economias locais, criação de emprego, multiplicadores de rendimentos elevados, redução da pobreza, e retornos atrativos do investimento público e pode ser ainda uma resposta muito importante ao fenómeno do êxodo rural, que tem feito com que a perda de população nos concelhos do PNPG seja constante durante as últimas décadas e a renovação de gerações é cada vez mais rara. Embora os resultados do estudo não possam ser aplicados a todas as áreas protegidas, este oferece lições de diversos cenários a partir dos quais as políticas podem ser adaptadas. Não obstante, a base de todos os esforços é baseada na necessidade de financiar e gerir bem as áreas protegidas, através dos incentivos para incentivar a prática de turismo sustentável e diversificar as suas ofertas, mas também partilhar equitativamente os benefícios com as comunidades locais.

## 3 Metodologia

### 3.1 Opção metodológica

Findo o capítulo da revisão da literatura, passa a definir-se a metodologia para o projeto de investigação e considerando os objetivos descritos na introdução, a investigação qualitativa é aquela que mais se adequa à concretização dos mesmos e é a que dá mais garantias na exploração e aprofundamento da informação a recolher para a resolução da problemática.

Bryman (2017) descreve a investigação qualitativa como uma abordagem direcionada a explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos conferem relativamente a uma problemática social ou até humana. Coutinho (2011) acrescenta ainda que a investigação qualitativa é focada em dados descritivos, retirados a partir da análise de comportamentos, emoções, perceções e sentimentos em relação a uma situação específica ou a um problema. Aspers e Corte (2019) argumentam também que a investigação qualitativa é um processo interativo essencial que inclui uma melhor compreensão da investigação, bem como da comunidade científica. Isto implica que a metodologia qualitativa é eficaz e é realizada principalmente fazendo distinções cruciais em relação à aproximação ao aspeto que está a ser estudado. Por sua vez, Bansal *et al.* (2018) referem que esta abordagem de investigação apresenta ferramentas críticas que constroem a teoria de forma indutiva. Segundo Quivy e Cvampenhoudt (2013), este tipo de investigação baseia-se em palavras e não em números, logo, como resultado, o principal objetivo desta metodologia de investigação é proporcionar ao investigador uma compreensão profunda das diferentes realidades da amostra de investigação e os seus respetivos resultados.

Por fim, Ritchie *et al.* (2013) defende também que tendo em conta que a recolha de dados envolve o contato direto entre investigador e participantes da pesquisa, adotando uma abordagem interativa e dando espaço para a exploração de questões emergentes durante a recolha de dados, a escolha da amostra deve ser feita segundo critérios rigorosos, resultando numa amostra mais reduzida. Segundo os autores, o resultado desta abordagem metodológica é uma recolha de informação mais detalhada e rica, sendo mais fácil classificar e detalhar a informação recolhida.

### **3.2 Método de Recolha de Dados**

Nesta secção aborda-se os métodos utilizados para recolher os dados da investigação. Primeiro, é explicado o método de recolha de dados e a sua importância para conhecer a organização e os processos existentes. Segundo, são examinados diferentes tipos de entrevistas de investigação e explicada a escolha de uma entrevista semiestruturada. Em seguida, são discutidos os critérios de seleção dos entrevistados e o desenvolvimento dos guiões de entrevista.

O primeiro método de recolha de dados escolhido foi o método de análise documental, sendo que este método diz respeito a uma análise exaustiva de documentos com informação relevante que ajudará a compreender a problemática a ser estudada. É uma técnica de recolha de dados que permitiu ao investigador aceder a informação documentada com o objetivo de verificar dados e elementos organizacionais (Ketele & Roegiers, 1999). A análise documental permitiu obter uma maior compreensão da estratégia da empresa, a sua evolução ao longo dos anos, mas também o que é feito ao nível da gestão de recursos humanos internamente e também um melhor entendimento do que há para ser trabalhado.

Os documentos que foram analisados para este estudo incluem os documentos estratégicos da Gerês Equi'Desafios, atas de reuniões, registos do recrutamento e seleção antigos, documentos-chave sobre a organização, relatórios, bem como outros documentos que foram disponibilizados. Estes documentos foram acedidos e utilizados pelo investigador após terem recebido autorização para o efeito.

Por fim, foi utilizado também o método de entrevista. As entrevistas de investigação podem ser definidas de acordo com o seu nível de estrutura. Um dos extremos da estruturação das entrevistas é uma entrevista estruturada, na qual todas as questões de entrevista, bem como as possibilidades de resposta, são pré-determinadas e a entrevista é conduzida seguindo um guião de entrevista específico para a ocasião. Uma entrevista estruturada é utilizada quando o objetivo é testar hipóteses e produzir dados mais fáceis de serem quantificáveis. No outro extremo estão as entrevistas não estruturadas, nas quais as perguntas são abertas e o entrevistador recorre a uma série de perguntas mais detalhadas de acordo com as respostas dadas pelo entrevistado. Uma entrevista não-estruturada aproxima-se mais de uma conversa do que a uma entrevista, tendo em conta que o entrevistar vai desenvolvendo as suas perguntas à medida das respostas do entrevistado, e é utilizada quando o objetivo é a compreensão profunda do tema de investigação

(Quivy & Cvampenhoud, 2013). Entre estes dois tipos de entrevistas situam-se as entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevistas alguns aspetos da entrevista são pré-determinados, mas não todos (Coutinho, 2011).

A investigação sobre o tema deste projeto – Práticas de Gestão de Recursos humanos (Análise de funções, Recrutamento e Seleção e Acolhimento e Integração) nas PME's – é ainda escassa e não permitem retirar conclusões gerais, o que dificulta a formulação de asserções específicas que poderiam ser obtidas com entrevistas estruturadas (Melo e Machado, 2015). No entanto, existe alguma investigação e esta será determinante para a orientação da entrevista, pelo que entrevistas completamente não estruturadas também não são aplicáveis (Almeida, 2012). Portanto, neste estudo, o tipo de entrevista escolhida é uma entrevista semiestruturada.

De acordo com Quivy e Cvampenhoud (2013), a investigação qualitativa não tem como objetivo fornecer generalizações estatísticas, mas sim compreender o fenómeno a ser estudado. Por conseguinte, mais importante que o número de participantes na investigação, é que os participantes conheçam e tenham experiência e conhecimento sobre o tema da investigação, sendo que neste caso, o objetivo é que os entrevistados deem a conhecer a sua experiência na organização e o sentimento quanto à mesma.

Através do quadro 4 é possível observar os tópicos chave da revisão de literatura para a criação dos guiões de entrevista, sendo que os três guiões contam com os três tópicos presentes.

### **Quadro 3 - Tópicos chave do guião de entrevista**

<b>Tópico</b>	<b>Revisão de literatura</b>	<b>Autores</b>
<b>Análise de funções</b>	- Categorias da especificação de funções - Requisitos essenciais numa descrição de funções - Importância da AF para o R&S	- Safdar et al (2010) - Talukder (2014) - Bilhim (2009) - Krishnam Raju & Banerjee (2017)

<b>Recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição dos canais de recrutamento e técnicas de seleção</li> <li>- Importância de definir as competências e conhecimentos para o processo de R&amp;S</li> <li>- Adaptação dos processos de R&amp;S à dimensão das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cardons e Stevens (2005)</li> <li>- Câmara <i>et al.</i> 2007</li> <li>- Breaugh (2013)</li> <li>- Melo e Machado (2015)</li> </ul>
<b>Acolhimento e integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância de envolver o grupo de trabalho no processo de A&amp;I</li> <li>- Etapas importantes de um processo de A&amp;I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almeida (2012)</li> <li>- Bauer (2016)</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

### 3.3 Método de Análise de Dados

Os métodos de análise de dados são consiste na seleção de métodos e técnicas de recolha e tratamento de informação com o objetivo de recolher conteúdo adequado à resolução de um problema, geralmente identificando padrões relevantes (Bardin, 2011; Maxwell, 2012). Campenhoudt e Quivy (2013) defendem que a entrevista como método de recolha de dados e a análise de conteúdo estão diretamente ligados, logo, o método de análise de dados recaiu sobre a análise de conteúdo. De acordo com Maxwell, (2012:105) "o passo inicial na análise qualitativa é a leitura das transcrições das entrevistas, notas de observação, ou documentos que devem ser analisados". Segundo o mesmo autor, o procedimento de ouvir as gravações das entrevistas antes da sua transcrição é também uma oportunidade de análise, tal como o processo real de transcrição das mesmas. Bardin (2011) reforça a opinião do autor e acrescenta ainda que a análise

comparativa constante é também uma oportunidade de análise aprofundada dos dados recolhidos. Por conseguinte, as transcrições foram examinadas e foram feitas anotações sobre o *feedback* dos entrevistados de maneira a refletir sobre a maneira de conduzir as mesmas, tendo em conta que alguns dos conceitos abordados eram novos para os entrevistados. Este procedimento foi realizado imediatamente após a conclusão de cada entrevista, de maneira a obter um *feedback* instantâneo.

De maneira geral, a informação recolhida foi analisada da seguinte forma:

1. Foi utilizado o gravador do telemóvel para gravar as entrevistas presenciais e foi também usado a opção de gravação da sessão no caso das entrevistas via plataforma *Zoom*.
2. A sessão gravada foi ouvida e foi transcrita palavra por palavra, reescrevendo a linguagem coloquial.
3. Foi sublinhado a informação crítica ao objetivo pretendido com cada pergunta.
4. Os dados foram analisados a fim de perceber o que era pertinente e o que não era relevante à resolução da problemática.

### **3.4 Procedimentos Gerais**

Definindo os métodos de recolha e análise de dados, foi de seguida definido a nossa amostra e redigido os guiões de entrevista.

Os temas abordados nas entrevistas (Análise e Descrição de Funções; Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração) foram todos pré-determinados e são comuns a todos os entrevistados, mas o método dá espaço para experiências individuais, pensamentos e opiniões sobre os temas e uma maior abertura nas questões, dando oportunidade ao entrevistado para expor as suas ideias. Os entrevistados foram selecionados a partir da sua ligação com a empresa estudada, Gerês Equi'Desafios, começando pelo responsável pelo processo de recrutamento seleção, mas também os animadores turísticos da empresa e também os responsáveis por outros processos organizacionais, como os processos administrativos e também a responsável pelo Marketing. Foi possível ainda obter o testemunho de um colaborador que desempenhou as funções de animador turístico, mas já abandonou a empresa.

A fase de recolha de dados começou com a realização de uma entrevista piloto, feita ao responsável pelo processo de R&S e gestor da organização, onde ficou perceptível que seria

necessário esclarecer algumas questões ligadas à GRH, dado à falta de familiaridade com a temática por parte dos entrevistados. De seguida, foram realizadas as entrevistas a dois animadores turísticos, tendo estas sido realizadas presencialmente na sede da empresa, respeitando as normas da DGS no que diz respeito ao distanciamento social e ao uso de máscara. No entanto, devido ao agravamento de casos da pandemia *covid-19*, o investigador viu-se obrigado a mudar o seu plano inicial, que seria de realizar todas as entrevistas presencialmente, e foi obrigado a realizar as restantes entrevistas *online*. Para este efeito foi utilizada a plataforma de videochamadas *Zoom*, conduzindo as mesmas o mais próximo possível da maneira que seriam conduzidas presencialmente.

Para as entrevistas foram desenhados três guiões de entrevista, baseados nos principais tópicos de práticas de GRH apresentadas na revisão de literatura. Todos os guiões começam com questões gerais sobre a descrição do entrevistado (ex: função na empresa; habilitações literárias). O primeiro guião de entrevista, direcionado ao responsável pelo processo de R&S na organização, teve como objetivo fazer um diagnóstico dos processos existentes em relação às práticas de GRH relevantes a esta investigação, dificuldades que a empresa atravessa ao nível da GRH e também que características e/ou conhecimentos são inerentes a todos os trabalhadores da empresa. O segundo guião, direcionado a animadores turísticos que desempenham ou desempenharam funções na organização, tem como objetivo recolher informação para uma análise de funções e competências da sua função e ainda fazer um diagnóstico do que foi o seu processo de R&S e acolhimento e integração. Por fim, um terceiro guião destinado aos trabalhadores dos restantes processos organizacionais, mais propriamente o de marketing e administrativo, com o objetivo de fazer um diagnóstico do seu processo de R&S, acolhimento e integração e perceber que conhecimentos e competências consideram essenciais na Gerês Equi'Desafios.

Antes de realizar as entrevistas foi entregue um termo de confidencialidade aos entrevistados, onde foi possível explicar a confidencialidade inerente à realização das mesmas e foi garantido o total anonimato dos entrevistados na realização do projeto. Para a caracterização da amostra, foram utilizados apenas os dados biográficos dos mesmos e ficaram definidos pelo número de entrevista (exemplo: Entrevistado 1).

Concluída a fase de recolha de dados, houve uma categorização dos dados tendo por base os objetivos propostos para este projeto, a revisão de literatura e a pertinência da informação recolhida para o projeto.

### **3.5 Apresentação da empresa**

A Geres Equi'Desafios, Lda., é uma empresa de animação turística que atua no Norte de Portugal, mais precisamente no Parque Nacional da Peneda-Gerês e nas suas áreas circundantes de valor paisagístico excecional. Fundada em 2000, a empresa nasce com o objetivo de ser capaz de dar resposta à crescente procura pelo Gerês como destino turístico de eleição dos portugueses. A empresa é especializada em atividades de montanha e lazer, havendo um maior enfoque no turismo de natureza e no desporto de aventura, mas com um conjunto de atividades que permitem dar a conhecer aos visitantes o potencial da região ao nível de património cultural, gastronomia & vinhos, história e turismo religioso. A empresa possui também o alvará RNAAT nº 48/ 2003; RNAVT 4915 e RNCF 4222 do Instituto do Turismo de Portugal, tornando-os especializados na elaboração e organização de atividades e viagens que têm o objetivo de aliar a prática do desporto com o contacto com a natureza.

Apoiados por uma equipa de profissionais com formação específica, garantem a qualidade e segurança necessária para que os seus clientes desfrutem de todos os serviços disponíveis. Os profissionais da organização são capacitados de *know-how* essencial à realização do seu trabalho, com conhecimento vasto da região e formação na área.

Sedeados no coração do Parque Nacional Peneda Gerês, no concelho de Terras de Bouro, a organização garante uma oferta alargada aos seus clientes com um conjunto vasto de opções em termos de atividades ao ar livre, como tours de jipe, passeios pedestres, arborismo, escalada, slide e rappel e muitas outras. Estando munidas de um moderno centro de atividades, a empresa garante momentos repletos de aventura e contacto com a natureza.

Para além destas atividades, enquanto Centro Equestre Certificado e aprovado pela Federação Equestre Portuguesa, sendo o único dentro do PNPG, o seu centro hípico está preparado para receber adultos, jovens e crianças de todas as idades, níveis de confiança e aptidão, disponibilizando ainda aulas de equitação com um monitor profissional. Para além das aulas de equitação, a empresa realiza passeios a cavalo, onde os iniciantes podem fazer passeios que vão desde os quinze minutos a três dias. Nesse sentido, o Turismo Equestre é uma das suas maiores apostas.

A organização conta atualmente com doze trabalhadores a tempo inteiro, sendo que todos os anos aumenta a população entre três a oito colaboradores para a época sazonal. No que concerne à sua posição no mercado, é possível denotar que a Gerês Equi'Desafios está em rápido crescimento, sendo cada vez mais competitiva face às outras empresas de animação turística, dado que consegue dar uma oferta de grande qualidade de experiências turísticas por todo o PNPG, algo que as demais empresas de animação turística não são capazes, optando por cingir a sua oferta a apenas um concelho ou uma determinada área. A Gerês Equi'Desafios tem na sua cultura, trabalho de equipa e experiência da sua força de trabalho a sua grande mais-valia.

Para além da Gerês Equi'Desafios, a empresa atua também em outros mercados como Gerês Casas, um portal de reservas de acomodações turísticas no Parque Nacional da Peneda-Gerês, que nasce em 2016, face ao crescimento da procura de alojamento local que incidiu sobre esta região. A plataforma conta com 500 alojamentos turísticos e tem como principal objetivo oferecer um serviço de excelência e acompanhamento personalizado ao hóspede em todas as etapas, desde a escolha do alojamento até ao momento de check-out. Para além desta plataforma, opera igualmente como Gerês Holidays, um operador turístico com o objetivo de criar programas personalizados para cada cliente, grupo ou indivíduo. Este último tem como objetivo juntar a oferta de experiências e serviços da Geres Equi'Desafios e a oferta de alojamento da Gerês Casas para criar uma simbiose perfeita do que é uma experiência excepcional no PNPG.

### **3.6 Caracterização da amostra**

A amostra é constituída por dez entrevistados, sendo que nove deles são atuais trabalhadores da Gerês Equi'Desafios e foi possível ainda entrevistar um ex-colaborador da empresa. A amostra é também distribuída da seguinte forma: um dos entrevistados é um dos gestores e responsável pelo processo de recrutamento e seleção e demais práticas de GRH; seis animadores turísticos (sendo que um deles já não se encontra na organização); dois entrevistados desempenham ainda funções de administração dentro da organização e, por fim, foi entrevistado também a responsável pelo Marketing. Foi assim possível entrevistar a grande parte da força de trabalho da organização, ficando apenas de fora os trabalhadores que desempenham as funções de turismo equestre na organização

pela razão de que não se sentiam confortáveis e não foi assim possível serem entrevistados pelo investigador.

A população da amostra é maioritariamente masculina, com sete dos entrevistados a pertencerem ao sexo masculino e apenas três ao sexo feminino.

No que diz respeito à antiguidade da empresa, a maior parte da nossa amostra mantém uma ligação recente com a empresa, tendo em conta tirando o gestor, apenas um dos animadores turísticos mantém uma ligação com a empresa há mais de cinco anos.

No que concerne às habilitações literárias, toda a nossa amostra possui, no mínimo, o ensino obrigatório completo. No que diz respeito ao ensino superior, os ramos de ensino são bem distintos, desde enfermagem a direito.

Através do quadro seguinte, é possível verificar a caracterização da amostra deste projeto de maneira sintetizada:

#### **Quadro 4 - Síntese da caracterização da amostra**

<b>Entrevistados</b>	<b>Idade</b>	<b>Habilitações literárias</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na função</b>	<b>Antiguidade na empresa</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
<b>Entrevistado 1</b>	48 anos	Ensino secundário	Gestor/CEO	21 anos	21 anos	31m:25s
<b>Entrevistado 2</b>	24 anos	Licenciatura em Línguas Aplicadas	(Ex) Animador Turístico	4 anos	4 anos	38m:44s
<b>Entrevistado 3</b>	26 anos	12º ano	Animador Turístico	3 anos	3 anos	35m:09s
<b>Entrevistada 4</b>	21 anos	Licenciatura em Enfermagem	Animadora Turística	7 meses	7 meses	25m:07s
<b>Entrevistada 5</b>	30 anos	Licenciatura em Ciências da Comunicação	Responsável pelo Marketing	9 meses	9 meses	20m:19s

<b>Entrevistado 6</b>	29 anos	Ensino secundário	Animador Turístico	1 ano	3 anos	26m:16s
<b>Entrevistado 7</b>	32 anos	Ensino secundário	Animador Turístico	8 anos	8 anos	24m:51s
<b>Entrevistada 8</b>	22 anos	Licenciatura em Ciências da Comunicação	Administrativa	9 meses	9 meses	21m:38s
<b>Entrevistado 9</b>	26 anos	Licenciatura em Relações Internacionais	Administrativo	2 anos	2 anos	26m:08s
<b>Entrevistado 10</b>	23 anos	Licenciatura em Direito	Animador Turístico	5 anos	5 anos	34m:15s

**Fonte:** Elaboração Própria

## 4 Análise e discussão dos resultados

Este capítulo tem como objetivo ir ao encontro dos objetivos propostos para este projeto de investigação, começando pelo diagnóstico do processo de recrutamento e seleção existente na Gerês Equi'Desafios. De forma a conseguir obter este diagnóstico, foram cruzados os resultados da fase de agregação da análise de dados de todos os entrevistados e, no caso das entrevistas aos trabalhadores da empresa, estes procederam à reflexão sobre o seu próprio processo de recrutamento e seleção, revendo os dados empíricos de forma concisa e apresentando as questões-chave em cada tema.

### 4.1 Recrutamento e seleção

No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção existente na organização, este está em conformidade com aquilo que é referido pela investigação de Melo e Machado (2015), dado que o gestor é o único responsável pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos e o processo de R&S não é exceção, sendo que é o único responsável pelo *follow-up* das candidaturas, apesar de não ter formação para tal. Quando questionado sobre os benefícios de envolver a força de trabalho neste processo, o gestor e responsável pelo processo de R&S concorda e reforça: *“seria benéfico ter os colegas mais seniores envolvidos no processo de recrutamento e seleção e foi também por isso que foi criado o Open Day, de maneira que estes também tenham presença no momento da escolha. O facto de termos uma dimensão de ainda pequena empresa ainda não me permitiu promover uma maior estruturação destes processos.”* (Entrevistado 1).

Quanto ao processo em si, o responsável pelo R&S refere que este é a prática mais importante de GRH na empresa, dado que são os animadores turísticos que trazem valor para a empresa pois são eles que fornecem os serviços que a empresa vende, logo, é de extrema importância recrutar e selecionar as pessoas certas para o cargo. A necessidade de recrutamento na empresa acontece por três razões: a saída de um colaborador, a necessidade de aumentar os quadros e, por último, a preparação da época sazonal. O responsável de R&S refere que: *“Todos os anos, por volta de abril, temos que preparar a força de trabalho para a época alta, logo, temos que recrutar colaboradores todos os anos.”* (Entrevistado 1).

No que diz respeito às fontes de recrutamento, o responsável pelo R&S refere que a referenciação é o método de recrutamento mais utilizado na organização, dado que é o método

que mais permite obter informações sobre o candidato e sobre as suas competências, indo de encontro com a investigação de Cardons e Stevens (2005) e Melo e Machado (2015), que referem que a indicação de conhecidos continua a ser o método de recrutamento predominante dentro das PMEs. O responsável pelo R&S (Entrevistado 1) na organização apresenta várias razões do porquê de este ser o método de recrutamento mais utilizado na empresa: *“A principal fonte de recrutamento é a referência, por várias razões. Primeiro porque a empresa está inserida num meio pequeno, mas também porque procuro sempre obter informações que me permitam avaliar os candidatos e a sua adequação ao trabalho antes que estes passem para o método de seleção. Normalmente opta-se por tentar recrutar pessoas que já desempenharam as funções de animadores turísticos noutras empresas e que já deram provas de que conseguem desempenhar esta função e, se o feedback for positivo, avança para a fase de seleção. Para além disto, colocamos anúncios online em plataformas de procura de emprego”* (Entrevistado 1). Breaugh (2013) argumenta que este método de recrutamento continua a trazer imensas vantagens para as PMEs, dado que, como neste caso, o gestor não tem qualquer formação ao nível de GRH, este método permite-lhe obter informações credíveis quanto à adequação dos candidatos na função e no grupo de trabalho.

Esta afirmação é confirmada também pelas respostas dos trabalhadores da organização quanto ao seu processo de recrutamento.

#### **Quadro 5 - Fontes de recrutamento dos entrevistados**

<b>Canal de recrutamento</b>	<b>Animador Turístico</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Responsável pelo Marketing</b>
<b>Referenciação</b>	4	0	0
<b>Plataformas de procura de emprego online</b>	0	1	1
<b>Canais de recrutamento da câmara municipal</b>	0	1	0
<b>Estágios escolares</b>	1	0	0

Como é possível verificar no quadro 6, a referência é o método de recrutamento principal na organização, no que diz respeito à posição de animador turístico. Isto deve-se ao facto de a necessidade do conhecimento da região ser extremamente valorizado e também pela oportunidade de conseguir obter *feedback* imediato sobre os candidatos, razão reforçada pelo responsável do R&S da organização, que afirma: *“a referência é a que tem melhores resultados porque as pessoas a quem procuro fazer a referência já conhecem as necessidades da empresa e aquilo que procuro, mas também pelo facto de conseguir obter informação sobre o comportamento do candidato na função, o que facilita muito o meu trabalho de seleção”* (Entrevistado 1). Apesar disto, é importante realçar que cada vez é dada mais atenção ao E-Recrutamento como método de recrutamento, dado que dos quatro mais recentes membros do grupo de trabalho, três foram recrutados a partir de plataformas *online*, como o Facebook, net-empregos e LinkedIn, mostrando, mais uma vez, a crescente dificuldade de recrutar localmente e a necessidade de recrutar *online* para obter um número considerável de candidatos.

Passando para a análise dos CV's, o responsável pelo processo de R&S e o único responsável pelo *follow-up* das candidaturas destaca algumas características, tais como: *“(.) a experiência é uma das partes mais valorizadas num currículo; (...) O percurso académico é valorizado, mas também dou muito valor ao percurso das pessoas ao longo da sua vida. Pessoas que têm vontade de aprender e que procuram novos desafios de livre vontade é sempre algo que me chama a atenção num currículo (...) olhamos muito para as atividades extracurriculares e hobbies e procuramos uma pessoa ativa, responsável, por exemplo, um escuteiro ou alguém envolvido no associativismo”* (Entrevistado 1). É perceptível que existe um foco na procura de alguém com um balanço entre experiência e características interpessoais, apesar de a experiência ser o mais valorizado (Entrevistado 1; Entrevistado 7).

Através das entrevistas aos colaboradores da Gerês Equi'Desafios, estes foram também capazes de destacar as competências mais relevantes para desempenhar funções dentro da empresa e que devem ser destacadas no processo de R&S, como é observável no quadro 7:

**Quadro 6 - Características mais relevantes para o processo de R&S**

Características mais relevantes
<i>“(.) capacidade comunicacional e relacional, destreza psicológica (...) boa forma física demonstra-se como transversais a todas as funções da Equi 'Desafios”</i> (Entrevistado 10)

*“Ter sempre em mente o foco no cliente, sentir-se confortável a trabalhar em equipa e ser alguém com bastante responsabilidade” (Entrevistado 3)*

*“importante uma pessoa sociável porque estamos sempre em contacto com o publico. (...) não ter problemas em trabalhar em equipa” (Entrevistado 7)*

*“elevado sentido de responsabilidade, dinamismo, proatividade, polivalência (...) trabalho em equipa e confiança, assim como a facilidade de comunicação” (Entrevistado 9)*

*“capacidade de trabalhar em equipa, experiência em atendimento ao publico e conhecimentos sobre o Parque Nacional da Peneda Gerês” (Entrevistada 5)*

Através dos testemunhos dos colaboradores de todos os processos da empresa é possível perceber que o trabalho em equipa, a capacidade comunicacional e a orientação para o cliente são competências inerentes a todas as funções dentro da organização. O facto de não existir uma análise de funções e a ausência de um levantamento das necessidades ao nível das competências transversais e comportamentais torna todo este processo de recrutamento e seleção na organização deficiente, comprovado pelo estudo de Krishnam Raju e Banerjee (2017), sublinhando que para os trabalhadores de uma empresa desempenharem bem as suas funções, deve haver uma descrição clara e específica do trabalho e das necessidades inerentes à realização do mesmo.

No que diz respeito às habilitações literárias, o responsável pelo R&S afirma algo inesperado para o investigador, que é a desvalorização de candidatos com formação superior em turismo devido à diferença de expectativas entre o candidato e as necessidades da função de animador turístico: *“(...) As habilitações literárias também são relevantes, mas a habilitação académica ao nível do Turismo não tem tanto peso quanto as pessoas acham que tem, pois o que é ensinado nas escolas e universidades ao nível do turismo é muito teórico e aconteceria num mundo perfeito. O facto de vir de um curso de línguas, por exemplo, para mim é mais relevante do que um curso de turismo” (Entrevistado 1).*

No que concerne às principais dificuldades do processo de recrutamento, o responsável destaca a dificuldade de expor as necessidades da função através dos anúncios online, sendo por

isso que recorre primeiramente à referência, dado que: “ (...) o anúncio online é sempre algo muito vago e sinto que as pessoas se candidatam a uma vaga de emprego de animador turístico e não fazem a mínima ideia do que a profissão exige e acaba por ter expectativas bem diferentes do que é a realidade” (Entrevistado 1). Esta dificuldade é motivada por uma ausência de uma análise de funções e competências dentro da organização, facto que é reconhecido pelo mesmo: “nunca foi feito nenhum levantamento daquilo que são as funções dos meus colaboradores (...) tenho a certeza de que a análise de funções ajudava muito a melhorar o processo de recrutamento e seleção, mas, no entanto, devido à dimensão da empresa, sou só eu a lidar com todas estas questões de recursos humanos e torna-se complicado gerir todos estes processos” (Entrevistado 1). Apontando, mais uma vez, o facto de ser o único responsável pelas questões ligadas à GRH como um entrave ao desenvolvimento da organização. Outra das dificuldades relevantes está, mais uma vez, associada com a região onde a empresa está inserida e a própria dimensão da empresa, dificultando a atração de candidatos.

No que concerne ao processo de seleção, o responsável destaca dois métodos de seleção: a entrevista e o *open-day*. Quanto a entrevista, a ausência de um guião de entrevista, como é referido pelo responsável, torna o êxito do método mais difícil, apesar de ser o método de seleção mais utilizado. O responsável destaca a importância do último, apesar de ter sido descontinuado devido à pandemia mundial *covid-19*, reforçando a importância do mesmo como método de perceber a adequação do candidato à vaga. Os restantes entrevistados que tiveram contacto com o mesmo reforçam esta opinião, como é possível verificar no quadro 8:

#### **Quadro 7 - Importância de um teste de simulação de trabalho como método de seleção**

Importância do Open-Day como método de seleção

*“(..)Tentamos sempre fazer um Open Day que é basicamente um dia onde os candidatos podem vir conhecer as atividades da empresa e perceber o que é trabalho de um animador turístico na Equi'Desafios e até já fizemos a seleção apenas a partir do mesmo.”* (Entrevistado 1)

*“(..) conhecia a empresa e as atividades, mas outra coisa é estar lá e estar a trabalhar como monitor, ser responsável por outras pessoas, pela sua segurança e ser monitor daquelas atividades. Acho que é ótimo para fazer um ajuste de expectativas, para mim foi essencial.”* (Entrevistado 2)

*“(...) em vez de ser feito uma vez por ano, devia ser feita duas ou até três vezes. Devia ser feito um open day para atrair novos trabalhadores e para eles perceberem o que é que fazemos (...) para deixá-los mais confortáveis com as atividades que têm mais dificuldade de executar. Deixá-los exporem as suas dúvidas e para que haja um momento de aprendizagem em contexto formativo.” (Entrevistado 7)*

Quando questionados sobre o seu processo de R&S, a maior parte dos entrevistados referem que o seu processo de recrutamento e seleção pode ser melhorado de maneira a atrair e escolher os melhores candidatos possíveis:

**Tabela 4 - Feedback dos entrevistados sobre o processo de R&S**

	<b>Animador Turístico</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Responsável pelo Marketing</b>
<b>Sim</b>	7	1	0
<b>Não</b>	0	1	1

Como é possível verificar na tabela 4, todos os trabalhadores que exercem funções de animadores turísticos reforçam a opinião de que este processo deve ser melhorado. Como já foi referido, o recrutamento de animadores turísticos ocorre todos os anos obrigatoriamente, ao contrário dos restantes processos organizacionais, logo, é o mais urgente de ser corrigido. Através das entrevistas realizadas foi possível auferir algumas críticas apontadas a este processo, como podemos verificar no quadro 9 para melhor compreensão:

**Quadro 8 - Reflexão dos entrevistados sobre o seu próprio processo de R&S**

Críticas apontadas ao processo de R&S dos entrevistados

*“estabelecer parcerias com universidades, participar em feiras, etc. Outra coisa importante era aumentar a presença online da empresa, principalmente na altura do recrutamento (...) Devia ser um processo mais estruturado e técnico. Um guião para as entrevistas devia ser algo que*

*já devia existir, mas que não acontece, por exemplo. Devia ser criado e usado um método de seleção on-the-job para adaptar as expectativas dos candidatos e seria algo que iria beneficiar tanto a empresa como o candidato porque, como já disse, muitos candidatos têm expectativas irreais quanto à função.” (Entrevistado 1)*

*“(...) anúncios fossem mais ricos em informação sobre o que é a realidade de um animador turístico. Gostava que fosse explícito aquilo que é esperado de nós e o que é que consiste o trabalho em si. Dizer que vamos conduzir tours de jipe ou ser monitor de atividades radicais é muito redundante e chega a dar a ideia de que o trabalho é pouco exigente, o que não é nada verdade. (...) deixassem explícito era a necessidade de fazer horas extra, tendo em conta que não é um trabalho comum.” (Entrevistado 2)*

*“(...) um processo estruturado, escrito e com etapas seria benéfico tanto para a empresa, como para os trabalhadores. (...) colegas que vêm de outras regiões sentem-se bastante perdidos nos primeiros tempos, muitas vezes devido ao facto de ser muita informação logo no início. O processo de seleção deve incorporar um teste de simulação de trabalho que permita as pessoas perceberem as reais necessidades da função.” (Entrevistado 3)*

*“O que melhorava era que houvesse um guião ou algo do género que deixasse explícito as minhas funções e o que é esperado de um animador turístico na empresa, porque só mais tarde é que percebi o que é realmente um trabalho de um animador turístico.” (Entrevistado 6)*

*“(...) acredito que a empresa beneficiava de um processo estruturado” (Entrevistado 7)*

*“podia ser mais moderno e com uma maior abertura para o candidato (...) que após ser considerada para a vaga, a primeira troca de informação deveria ser por chamada e não por e-mail” (Entrevistada 8)*

*“(...) maior transparência e abertura para com os candidatos” (Entrevistado 9)*

*“(...) o processo de recrutamento pode ser considerado um processo atípico, uma vez que a explanação funções a desempenhar são realizadas apenas no momento em que são necessárias e não numa fase inicial. A meu ver, penso que seria mais vantajoso receber uma formação generalizada e completa numa fase inicial que depois iria sendo aprimorada no desempenho das atividades. No que diz respeito ao processo de seleção, penso que seria útil organizar dias de experiência com os candidatos ao cargo e mediante as prestações perceber quais os aptos e os não aptos para as funções.” (Entrevistado 10)*

Através dos testemunhos dos entrevistados sobre a reflexão do que foi o seu processo de recrutamento e seleção é possível constatar várias lacunas, muitas delas já identificadas neste projeto e inerentes à falta de estruturação das práticas de gestão de recursos humanos na empresa. Começando pelo anúncio da vaga, os entrevistados que referem que o processo necessita de melhorias são unânimes no facto de que os anúncios apenas revelam a informação básica inerente à profissão, excluindo informações relevantes como a carga horária elevada (constante realização de horas extra durante a época alta), salário e as competências interpessoais. O próprio responsável pelo processo de R&S refere que tem dificuldades na abordagem ao recrutamento *online*, já que tem dificuldades em expor as necessidades da vaga. Estas dificuldades são normais dado que não existe um levantamento funcional das funções da organização, o que torna todo este processo mais intrincado e confuso, tanto para a empresa, como para os candidatos. Esta falta de rigor no anúncio da vaga dificulta o ajuste de expectativas dos candidatos na hora da candidatura, tornando o processo de seleção mais demorado e deficiente, já que a ausência de um teste de simulação de trabalho dificulta a escolha dos melhores candidatos possíveis, conforme indica a investigação de Gomes *et al.* (2008), que refere que a melhor forma de perceber a adaptação de um candidato à função é a de utilizar a entrevista e testes de personalidade e/ou de simulação do trabalho.

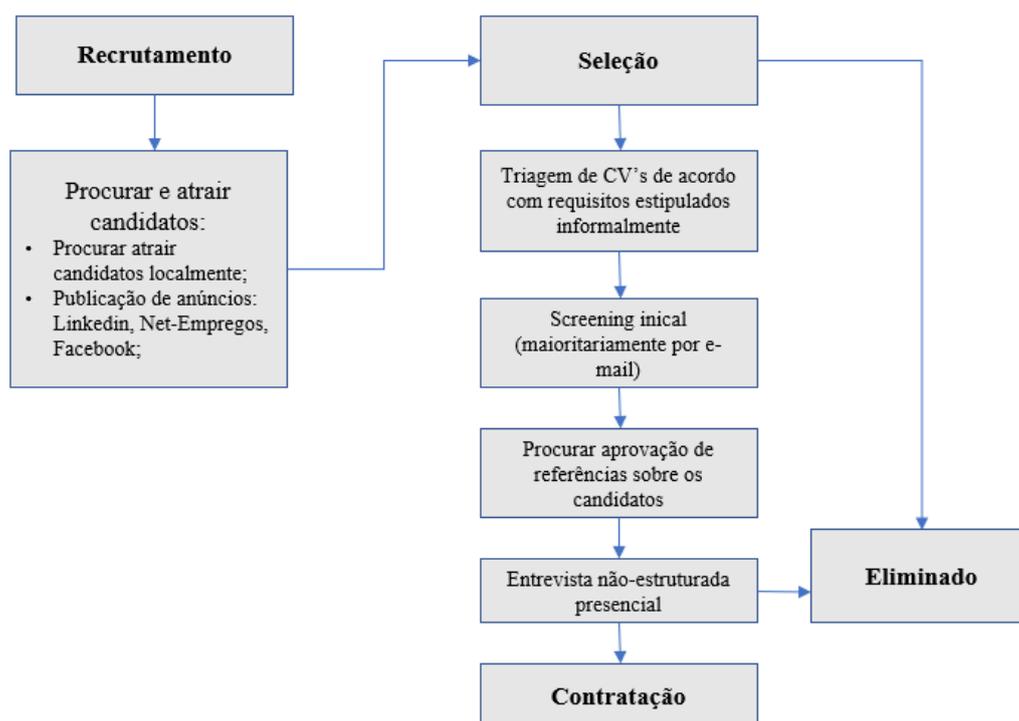
No que diz respeito ao processo de seleção, são identificadas várias lacunas pelos entrevistados, começando pelo facto da abordagem inicial ser via digital e não ser via telefónica, onde devem ser logo comunicadas todas as informações pertinentes. Concomitantemente, o método de entrevista presencial é predominante, como era esperado, mas o facto de não existir

um guião de entrevista, como referido pelo responsável pelo processo, dificulta o sucesso do mesmo, já que ao longo deste projeto foi possível verificar que o sucesso de uma entrevista está dependente de vários fatores e depende de uma boa estruturação da mesma. Começando pela apresentação da organização, dando espaço ao entrevistado para revelar as suas experiências profissionais e pessoais, objetivos e expectativas para a vaga, sendo que a entrevista não estruturada não é a mais adequada para esta fase de seleção. Outra das lacunas identificadas pelos entrevistados é a ausência de um teste de simulação de trabalho de maneira a perceber a adequação dos candidatos à vaga. Foi referido pelos entrevistados que o método *Open Day* é um método de recrutamento valioso porque permite aos candidatos perceber em que é que realmente as atividades da empresa consistem, logo, um método de seleção que permitisse aos candidatos serem avaliados quanto ao seu enquadramento enquanto monitores dessas mesmas atividades permitiria perceber a adequação dos mesmos à função de maneira a complementar a entrevista presencial. Ademais, algumas destas lacunas foram identificadas pelo responsável do processo de R&S, mas o facto de não ter formação na área da GRH faz com que seja difícil para o mesmo colmatar estas mesmas lacunas, apesar de ressaltar a importância que traria ao desenvolvimento estratégico da organização.

De acordo com Kotey e Slade (2005), a informalidade do processo de R&S nas PMEs devido à pouca relevância dada pelos gestores através da aplicação de métodos de recrutamento simples e de baixo custo, conjugando com métodos de seleção pouco adaptados à necessidade da função, maioritariamente através da entrevista pouco estruturada, resulta numa elevada parcialidade durante todo o processo por parte do responsável pelo processo, que habitualmente é o gestor da empresa embora este não possua qualificações para executar um processo de R&S estruturado, não permitindo atrair e selecionar os melhores candidatos para a função.

Através das entrevistas ao responsável do processo de recrutamento e seleção e aos trabalhadores da Gerês Equi'Desafios, foi possível realizar um fluxograma do processo, representando na figura 4:

**Figura 4 - Fluxograma do processo de R&S atualmente utilizado na empresa**



**Fonte:** Elaboração própria.

Sendo que uma das principais limitações associadas ao atual processo de recrutamento e seleção utilizado na empresa é a falta de adequação dos candidatos à função e a gestão de expectativas, propôs-se, como uma das principais melhorias ao mesmo, a realização de uma análise de funções e competências onde seja possível determinar as exigências da função de um animador turístico na empresa e condições inerentes à realização da função.

## **4.2 Análise de funções e competências**

Como mencionado anteriormente neste projeto, a função a ser explorada é a de animador turístico, identificada como a mais urgente de ser corrigida. Apesar da função de animador turístico ser de extrema importância para a organização dado que são estes trabalhadores que executam os serviços que a empresa vende, a ausência de uma análise de funções da função na empresa dificulta os mais diversos processos organizacionais, especialmente o de recrutamento e seleção. O objetivo desta análise de funções e competências é a construção de um perfil de sucesso daquilo que é um animador turístico na Gerês Equi'Desafios. Na construção do guião foram consideradas as pistas para uma análise de funções, maioritariamente pela investigação de Bilhim (2009) e Talukder (2014), que defendem que esta deve conter o objetivo do trabalho, os

principais deveres e responsabilidades da função e as condições sob as quais o trabalho é realizado. Posto isto, as dimensões presentes nas questões do guião de entrevista vão de acordo com os objetivos estipulados para este projeto de investigação, considerando as seguintes dimensões: caracterização geral do entrevistado, tarefas que desempenha, requisitos para exercer a função, requisitos físicos e mentais, autonomia e tomada de decisão, e as condições sob as quais é realizado o trabalho e outras questões relevantes.

**Quadro 9 - Secções do guião de entrevista e o seu objetivo para a construção de uma AF e competências**

<b>Dimensão</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Caracterização geral do entrevistado</b>	Perceber o perfil do entrevistado tanto ao nível de habilitações literários, mas também em termos da função e antiguidade na empresa
<b>Tarefas desempenhadas</b>	Foram colocadas questões que têm como objetivo recolher o testemunho quanto às tarefas desempenhadas pelo entrevistado, mas também a sua perceção das mesmas e da sua complexidade
<b>Requisitos para exercer a função</b>	Recolher o testemunho dos entrevistados quanto aos requisitos necessários para exercer a sua função em relação a vários aspetos: experiência, conhecimentos e habilidades interpessoais
<b>Autonomia e tomada de decisão</b>	Foram colocadas questões que permitem analisar os comportamentos dos entrevistados quanto à iniciativa, tomada de decisão e supervisão existente na sua função
<b>Condições de trabalho</b>	Foi também recolhido o testemunho dos entrevistados quanto às condições em que são

	realizadas as suas funções e o seu meio envolvente
--	--

**Fonte:** Elaboração própria.

#### **4.2.1 Tarefas**

No que diz respeito às tarefas diárias dos entrevistados, estas variam de época sazonal para a época alta e até podem variar dentro da mesma função.

A sazonalidade do turismo em Portugal e, mais propriamente na região onde se encontra a empresa, é algo que já foi abordado com extensão neste projeto e vários entrevistados referem que as suas funções variam de acordo com a época do ano. Os entrevistados referem que na época baixa as suas atividades estão mais ligadas à realização de passeios guiados e não tanto à realização de atividades radicais, dado que as condições meteorológicas nem sempre permitem que estas sejam realizadas em segurança.

Como foi referido previamente, apesar de serem contratados para a função de animador turístico, estes podem assumir diferentes tarefas dentro da empresa no que a esta função diz respeito. Isto acontece pelo facto de que a função está dividida em dois postos de trabalho diferentes: o de guia intérprete e o de monitor de atividades radicais. Dado que a empresa tem uma oferta muito diversificada de atividades de natureza, os animadores turísticos da empresa referem que apesar de desempenharem os dois postos de trabalho, o comum é haver uma divisão interna entre as duas funções. Isto significa que existem animadores turísticos cujo foco é a realização de passeios turísticos, tanto de jipe, como pedestres, dentro do PNPG, mas também animadores turísticos cujo foco é a realização de atividades radicais que conjugam a natureza e a aventura. Apesar de serem atividades que exigem comportamentos diferentes, dado que a primeira exige uma maior capacidade interpessoal e de relação com o cliente e ainda conhecimento da região, a segunda exige uma maior destreza física e conhecimento técnico dos equipamentos utilizados na realização das atividades. Apesar desta discrepância dentro da própria função, é esperado que cada animador turístico dentro da organização seja capaz de realizar os dois postos de trabalho.

Relativamente ao tipo de atividades realizadas pelos animadores turísticos da empresa, segue-se o quadro 11 que apresenta os testemunhos dos entrevistados para uma melhor perceção da temática.

## Quadro 10 - Tarefas desempenhadas no dia-a-dia dos entrevistados

Tarefas desempenhadas no dia-a-dia
“Desempenhava várias tarefas de animador turístico, sendo as principais: A realização de passeios de jipe pelo Parque Nacional Peneda-Gerês, dentro dos 5 concelhos do parque, mas também passeios pedestres nos trilhos dos concelhos de Terras de Bouro e também Montalegre. Sempre que necessário, era também monitor de atividades radicais como escalada, slide, rappel, arborismo, paintball e tiro com arco.” (Entrevistado 2)
“A minha função consiste em realizar uma série de atividades direcionadas à animação turística. Fico responsável pelas atividades de atividade radical como arborismo, escalada, slide, rappel e paintball. Ocasionalmente faço passeios guiados pedestres. Sou responsável também pela organização das atividades para escolas, grupos, etc.” (Entrevistado 6)
“Desde tours de jipe, passeios pedestres e atividades radicais como escalada, slide, rappel, arborismo e paintball.” (Entrevistado 7)
“Diversificado número de tarefas referentes ao âmbito de trabalho da empresa, tais como, organização, preparação, manutenção e monitorização de diversas atividades, entre as quais, arborismo, escalada, rapel, passeios a cavalo, tours de jipe, trilhos pedestres, e assim por diante.” (Entrevistado 10)

Como referido anteriormente e analisando os testemunhos dos entrevistados, é possível perceber que os próprios fazem a distinção, sem estar inclusivo na pergunta, entre o posto de trabalho de guia intérprete e monitor de atividades radicais, havendo uma inclinação para um destes postos e apenas desempenhando o restante se for necessário.

Quando questionados sobre qual era a tarefa mais difícil de ser executada, a maioria dos entrevistados não teve dúvidas quanto à sua resposta, dado que como realizam um grande número de atividades, todos são capazes de referir que existem certas atividades onde se sentem menos confortáveis. Dois dos entrevistados referem ainda que a maior complexidade não está diretamente ligada à especificidade da atividade em si, mas sim à realização da mesma numa língua estrangeira, mais propriamente em inglês, dado que é a língua mais utilizada na realização das atividades, excetuando o português. Importa ainda referir que existem duas atividades destacadas nos testemunhos dos entrevistados quanto à sua complexidade: uma delas é o passeio de jipe,

dado que existe uma grande troca de informação, sendo que estes passeios duram até 8 horas, e é necessário um conhecimento vasto da região e uma capacidade de improviso elevada, e no outro espectro, a escalada, dado que é necessário um conhecimento técnico elevado para ser realizada em completa segurança.

Dentro desta dimensão, os entrevistados foram também questionados se possuíam formação específica relativamente às funções que ocupam, sendo que apenas um dos entrevistados, o mais antigo, possuía formação específica na área, mais propriamente um curso técnico de animação turística e uma formação sobre escalada.

#### **4.2.2 Requisitos para a função**

Através dos testemunhos dos entrevistados, foi possível recolher informação pertinente sobre os requisitos para exercer a função de animador turístico na Gerês Equi'Desafios.

Primeiramente, os entrevistados foram questionados quanto à relevância da experiência na função para o exercício da mesma e apesar de apenas dois entrevistados não considerarem ser relevante possuir experiência na função, os restantes apesar de denotarem que é um fator que facilita o empenho da mesma, não consideram um fator eliminatório, já que é comum a entrada de pessoas sem experiência e que vão desenvolvendo as capacidades técnicas junto dos trabalhadores seniores, reforçando que *“as funções que realizamos tornam-se mais fáceis e adaptáveis para quem já trabalhou em alguma empresa de atividades de montanha ou radicais, já estaria familiarizado com as tarefas, no entanto, eu entrei sem experiência na área e aprendi tudo com os meus colegas e desempenho as funções.”* (Entrevistada 4). A experiência mais relevante é a que envolve o exercício das atividades radicais e o conhecimento dos materiais usados, facto que foi reforçado pelos entrevistados, como *“O equipamento que temos de usar por vezes é complexo e muitas vezes é preciso ter conhecimento profundo do mesmo. Por exemplo, para fazermos um “salvamento” no arborismo, temos de estar seguros para o fazer, e para estarmos seguros temos que dominar todo o aspeto da atividade.”* (Entrevistado 7). Foram dados alguns exemplos da importância de terem exercido funções noutras empresas da região, como *“Considero que uma experiência positiva em outras empresas da região também é bastante valorizada, tendo em conta que um conhecimento profundo da região é sempre necessário.”* (Entrevistado 6).

No que diz respeito aos conhecimentos e competências para exercer a função, os entrevistados reforçam que existem várias competências interpessoais relevantes para o exercício

das mesmas, que muitas vezes assumem um fator mais relevante que as técnicas, estando resumidas no quadro 12 a frequência com que os entrevistados mencionaram cada uma para facilitar a compreensão.

#### **Quadro 12 - Competências mencionadas pelos entrevistados**

Capacidade/Competência	Frequência
Trabalhar em equipa	6
Conhecimento de uma língua estrangeira	6
Orientação para o cliente	5
Capacidade de adaptação	4
Vontade de aprender	4
Conhecimento da região	3
Responsabilidade	3
Autonomia	2
Capacidade de comunicação	2
Destreza física	2
Empatia	1

Ao todo foram realçadas onze competências e conhecimentos que os entrevistados consideram essenciais para o desempenho da sua função. Os dois requisitos mais importantes, referido por 100% da nossa amostra, são o trabalho em equipa e o conhecimento de uma língua estrangeira, mais propriamente o inglês. A primeira deve-se ao facto de que a empresa trabalha com grandes grupos e a boa articulação da equipa é a chave para o bom funcionamento das atividades. A segunda deve-se ao elevado volume de turistas estrangeiros na região e à necessidade de comunicar com os mesmos, especialmente estar à vontade em comunicar factos histórico-culturais e geográficos da área de inserção do PNPG em inglês, facto reforçado por vários entrevistados, como *“Cada vez temos mais clientes estrangeiros na região e o PNPG cada vez ganha mais atenção e o conhecimento de uma língua estrangeira é diferenciador para proporcionar*

*uma boa experiência, especialmente em atividades como as tours.*” (Entrevistado 7). Além disto, quando questionados sobre o que distingue um animador turístico de eleição de um bom animador turístico, os entrevistados reforçaram o conhecimento da região, o conhecimento do inglês e o gosto pela função.

Os requisitos mais mencionados pelos entrevistados foram também a orientação para o cliente, a capacidade de adaptação e a vontade de aprender, reforçando, mais uma vez, que o foco da empresa é fornecer experiências aos seus clientes e que todos estes têm necessidades e gostos diferentes e cabe ao animador turístico ser capaz de se adaptar ao mesmo. Para isto, é necessário possuir um leque de conhecimentos que advém do crescimento contínuo e da vontade de acumular conhecimento técnico e cultural.

Para além destas, os entrevistados reforçam também outras características de nível comunicacional, personalidade e ainda físico, como a capacidade de comunicação, destreza física, autonomia ou empatia.

Por último, os entrevistados foram questionados quanto à pertinência da formação contínua para o exercício das suas funções e as respostas foram unânimes: de extrema importância e, para além disto, reforçam que é uma lacuna dentro da empresa, sendo que é *“algo que sempre defendi e que batalhei para acontecer, mas penso que não é algo devidamente valorizado nesta área”* (Entrevistado 3). Os entrevistados reforçam a especificidade da função e o facto de que em muitas das atividades, a segurança do cliente está completamente nas suas mãos, havendo a necessidade de estar dotado das capacidades técnicas para a realizar em completa segurança, reforçando que é necessário o domínio técnico dos equipamentos utilizados, como é o caso do *“slide começa a 250 metros do chão e tem uma extensão de 180 metros. A preparação do mesmo é muito importante e não esquecer que o travão do slide é humano. Ou seja, são dois colegas meus que fazem o travão. Para tudo isto correr em conformidade, são necessárias as pessoas terem conhecimentos para tal. A formação contínua devia ser obrigatória.”* (Entrevistado 7)

### 4.2.3 Requisitos físicos e mentais

No que concerne aos requisitos físicos quanto a destreza física e emocional, os entrevistados reforçam a importância dos dois. Considerando as atividades desenvolvidas pela Gerês Equi` Desafios, tais como arborismo, escalada, slide, rapel, trilhos pedestres, tours de jipe, entre outras, está subentendido que irá ser necessário despende de esforço físico, tanto a nível de disponibilidade física para realizar longas caminhadas, ou capacidade de levantar pesos para ser possível realizar atividades como escalada, rapel, slide ou arborismo enquanto monitor. Apesar de atividades como as tours de jipe não necessitar um elevado esforço físico, são sempre exigentes a nível mental de maneiras que existe sempre um esforço *“de tentar sempre agradar ao cliente e estarmos sempre a adaptarmos.”* (Entrevistado 7). Os entrevistados destacam também a exigência de ambos especialmente na época alta, dado que *“a carga horária e de trabalho é imensa, tanto a nível físico, como mental, é bastante complicado. Acumulamos também horas extra e por vezes leva ao desgaste.”* (Entrevistado 6).

Tendo em conta que a exigência do cliente é comum nesta área e devido à condicionante de estar dependente de condições que muitas vezes estão fora de controlo da empresa e do animador turístico, como é o caso das condicionante das condições meteorológicas, para que seja possível, muitas vezes, realizar as atividades na sua plenitude, os entrevistados foram questionados quanto à sua capacidade de resolução de conflitos e reação face ao desagrado do cliente e estes reforçam que o desagrado do cliente é algo com que lidam frequentemente e estão preparados para agir em conformidade com o mesmo, sendo capazes de oferecer soluções, saber agir no momento e proporcionar a melhor experiência possível, tendo em conta as condicionantes, reforçando, mais uma vez, a importância de saber trabalhar em equipa para o bom funcionamento das suas funções, esforçando-se para ir-se *“moldando de cliente para cliente e de situação para situação. Muitas vezes quando surge um problema, discutimos a situação entre equipa para conseguirmos chegar à melhor solução.”* (Entrevistado 6). A reação ao desagrado do cliente muitas vezes é colmatada se o animador turístico estiver munido de competências e conhecimentos já abordados na secção anterior, tendo em conta que *“o desagradado fará sempre parte do nosso trabalho e é por isso que eu reforço que um animador turístico tem que se conseguir adaptar e conhecer a zona para conseguir solucionar a maior parte dos problemas.”* (Entrevistado 7).

#### 4.2.4 Autonomia e tomada de decisão

Tendo em conta que a autonomia ao nível do trabalho promove a amplitude de papéis (Morgeson et al., 2005) e um comportamento no trabalho proativo (Parker *et al.*, 2017), sendo evidenciado pelo estudo de Grant e Parker (2009), que mostra que comportamentos e atitudes que promovam a autonomia são benéficos para o aumento da *performance*, os entrevistados foram por esta razão questionados quanto ao nível de autonomia e no tipo de decisões que tomam no seu dia-a-dia e também para perceber o nível de supervisão envolvido no decorrer das suas funções

Quanto questionados sobre o tipo de decisões que tomam no seu dia-a-dia, foi possível perceber que todos eles assumem total responsabilidade no decorrer da realização das atividades, desde o primeiro contacto com o cliente até a atividade estar realizada, sendo responsáveis por garantir o bom funcionamento das mesmas. A partir do momento que é designado um animador turístico para realizar certa atividade, a realização da mesma é de total responsabilidade do mesmo. A necessidade de tomar decisões, para os nossos entrevistados, já é algo que *“é natural ter de tomar diversas decisões no âmbito daquilo que é a organização, preparação e monitorização das atividades. As decisões vão desde a necessidade de definir diferentes rotas para uma tour até tomar decisões que podem influenciar a segurança de uma atividade”* (Entrevistado 10).

Os responsáveis pelas atividades têm ainda a responsabilidade de poder excluir alguém da realização das atividades de acordo com a sua avaliação da preparação do mesmo, sendo algo que muitas vezes causa desconforto junto dos visitantes, mas é algo que é inerente à profissão, que é o facto de garantir que estes são capazes de realizar as atividades em completa segurança, algo que já foi reforçado várias vezes como prioritário na empresa, e que continua a ser reforçado pelos entrevistados ao longo da entrevista, como é o caso *“Fazemos sempre a avaliação dos clientes que temos para as atividades e muitas vezes tenho que impedir que alguém faça porque não tem condições. Além disso, como falamos anteriormente, quando surge o desagrado do cliente, cabe-me a mim encontrar a melhor solução para o cliente, dentro daquilo que consigo oferecer”* (Entrevistado 6) ou *“Já tive de rejeitar pessoas de fazerem as atividades até depois de pagarem e apesar do desagrado, é uma decisão difícil que temos de tomar, mas que sem segurança, a atividade não é realizada. Se é explícito que um passeio pedestre tem que ser realizado com calçado apropriado, o cliente não irá fazer de sandálias”* (Entrevistado 7). Portanto, de acordo com os nossos entrevistados, estes estão preparados para fazer a avaliação se os

clientes reúnem as condições necessárias para realizar as atividades em segurança e estão preparados para reagir ao desagrado, que é natural, do cliente no caso de não ser possível realizar a atividade.

Os entrevistados foram também questionados quanto as consequências das suas decisões e qual é o procedimento no caso de tomarem uma decisão errada. Segundo os mesmos, não existem repercussões práticas de uma decisão errada sua. Quando tomam uma decisão errada, estes são chamados à atenção de maneira a corrigirem o erro no futuro, mas sempre num contexto de aprendizagem. Os entrevistados mostram-se satisfeitos com a reação ao erro por parte da administração na empresa” somos *chamados à atenção para percebermos o que correu mal, mas o importante é aprender com o erro para que não se volte a repetir. Não somos chamados à atenção de maneira punitiva, mas como uma forma de aprendizagem* (Entrevistado 3). Portanto, é notório, mais uma vez, a elevada autonomia que os trabalhadores da Gerês Equi'Desafios gozam na realização das suas atividades. O facto de não haver repercussões práticas e pelas respostas dos mesmos à questão mostra que estes sentem-se à vontade a tomar todo o tipo de decisões no decorrer das atividades, mostrando que os seus superiores depositam confiança no seu trabalho e no seu julgamento e que caso errem. Este testemunho não é conforme aquilo que é referido por Barrot e Mayson (2007) quanto à avaliação nas PMEs, que defendem que a avaliação de desempenho nas PMEs é maioritariamente realizada pela avaliação dos gestores, mas que o acompanhamento contínuo do mesmo e o *feedback* imediato pode fazer com que estes se sintam desmotivados nas suas funções.

Quanto à supervisão, os entrevistados referem que não existe qualquer pessoa a seguir o seu trabalho, à exceção da entrevistada 4, que é o membro mais novo da equipa, que conta, frequentemente, com a supervisão de um colega sénior no decorrer das suas funções, já que ainda não se sente confortável em funções que envolva a monitorização de atividades radicais. Isto vai de encontro aos testemunhos dos restantes entrevistados, que referem que no início das suas funções tiveram todos a oportunidade de serem acompanhados por um colega sénior, mas que, conforme foram ficando confortáveis na realização das suas atividades, foram ficando cada vez mais autónomos na realização das mesmas. Isto mostra que não existe uma supervisão da chefia, nem intervenção da mesma, na realização das atividades. A supervisão e a aprendizagem em contexto de trabalho são de total responsabilidade dos colegas mais seniores, não existindo uma formação específica dos mesmos para que estes possam passar os seus conhecimentos de uma forma mais profissional.

Os entrevistados foram também questionados relativamente ao tipo de recursos pelos quais são responsáveis, revelando que são responsáveis por todos os recursos utilizados nas atividades. Os guias de passeios turísticos ficam responsáveis pelo bom funcionamento dos carros utilizados e todo o contexto inerente à manutenção do mesmo, garantindo que o jipe está em perfeitas condições para ser utilizado novamente no final de um passeio. Sempre que estão a realizar atividades de aventura, são responsáveis por todo o equipamento utilizado, garantido que este está em perfeitas condições de ser utilizado, tanto no início, como no fim da atividade. É de extrema importância que estes tenham especial atenção a material como arneses, mosquetões ou longas, material utilizado em atividades como arborismo, escalada ou rapel e um pequeno defeito ao nível do equipamento pode comprometer a segurança do cliente e toda a realização da atividade.

Para além de todo o processo de recrutamento e seleção, os entrevistados foram também questionados quanto ao seu processo de acolhimento e integração, de maneira a fazer um diagnóstico do mesmo e sugerir melhorias.

### **4.3 Acolhimento e integração**

O objetivo deste subcapítulo é recolher as experiências pessoais dos inquiridos no que diz respeito ao seu período de adaptação, mas também reunir as perceções sobre o seu envolvimento no acolhimento de novos colegas.

Frequentemente, o facto de ser o primeiro dia de trabalho pode causar ansiedade aos novos trabalhadores devido ao facto de terem expectativas e instarem inseridos num novo meio e com novos colegas (Almeida, 2012). Por esta razão, o processo de acolhimento e integração tem como objetivo fornecer um conhecimento amplo da empresa, com o objetivo de acolher os novos membros, dando a conhecer o seu novo grupo e trabalho e integrá-los na função e minimizar qualquer receio que possa surgir. A integração dos novos trabalhadores depende não só das atitudes de quem chega à nova empresa, mas, principalmente, das atitudes de colegas e chefia, cujo comportamento irá influenciar a integração dos novos colaboradores e o seu sentimento quanto à nova empresa.

Durante a realização das entrevistas, verificou-se que o processo de acolhimento e integração dos trabalhadores da Gerês Equi'Desafios não cumpre todos os procedimentos básicos para acolher com sucesso os novos trabalhadores, nomeadamente no que diz respeito à implementação de estruturação de um plano de acolhimento.

Quando questionado ao gestor sobre o processo de acolhimento e integração existente na empresa este, mais uma vez, denota a informalidade das práticas de GRH na empresa e nota que é uma dificuldade que não foi colmatada com o crescimento da empresa: *“Aqui na empresa as práticas de recursos humanos ainda é algo que vamos aprimorando à medida que sentimos que há uma necessidade e o processo de integração e acolhimento é algo que temos vindo a adaptar, mas que ainda há muito a fazer. O que acontece normalmente é que eu recebo o novo trabalhador e depois designa-se um trabalhador sénior para acompanhar cada candidato e este tem o objetivo de deixar explícito para o novo trabalhador o que é pedido de cada atividade e como a realizar em segurança. No entanto, não é nada estruturado. É mais uma coisa que já devia existir porque ia facilitar muito o nosso trabalho e também o dos nossos novos trabalhadores. Devia haver um período maior de aprendizagem, mas às vezes como chegam e existe um volume de trabalho grande, é complicado de realizar.”* (Entrevistado 1)

O testemunho do gestor acima descrito vai ao encontro de uma das lacunas mais frequentes no processo de acolhimento e integração, segundo Decenzo *et al.* (2010), que defende que enviar o novo trabalhador de imediato para o seu superior sem passar por uma fase introdutória onde lhe é mostrada a empresa e as instalações, não permitindo ao novo trabalhador ter uma visão global daquilo que é a empresa e em que consiste as suas atividades, é um erro comum que muitas empresas que não possuem um processo estruturado de acolhimento e integração cometem. Apesar terem sido identificados certos objetivos de um processo de acolhimento e integração na empresa, não existe de momento um plano de acolhimento e integração, como foi dito pelo responsável da mesma e como é possível observar pelas respostas dos atuais trabalhadores. Esta realidade vai de encontro aquilo que é defendido por Melo e Machado (2015), que segundo os mesmos, as práticas e políticas de GRH nas PMEs são frequentemente informais e não estão conectadas entre si.

No que diz respeito ao manual de integração, todos os colaboradores referem na sua entrevista que não receberam nenhuma documentação sobre a empresa aquando da sua entrada e o gestor da mesma refere que isto deve-se à inexistência do mesmo, confirmado pelo gestor da empresa: *“Não, não existe nenhum manual de integração na empresa.”* (Entrevistado 1)

A inexistência de um manual de integração ou simplesmente um folheto de boas-vindas que permita aos novos trabalhadores conhecerem a organização e o objetivo, missão e valores da mesma é uma grande lacuna no processo de acolhimento e integração da empresa e foi uma

lacuna identificada por alguns dos entrevistados, que gostavam que fosse trabalhado para melhorar a integração de novos trabalhadores.

Os testemunhos dos colaboradores são conformes aquilo que é referido na revisão de literatura, sublinhando o facto dos recém-trabalhadores não receberem a informação necessária sobre aquilo que representa a empresa. Bauer (2016) defende que saltar etapas cruciais do processo de acolhimento e integração pode mostrar desinteresse e causar stress, ansiedade e um sentimento de não pertença à empresa, como é o caso do entrevistado 3, que refere que nos primeiros dias não se sentia à vontade para *“dissipar todas as dúvidas e receios iniciais”*.

Tendo em conta que o processo de acolhimento e integração começa ainda no processo de R&S, como referido na revisão de literatura por Ross *et al.* (2014), que referem que o início do processo de acolhimento e integração começa logo na fase de recrutamento, assim foram igualmente questionados os entrevistados da empresa se as funções propostas no processo de recrutamento coincidem com aquelas que desempenham atualmente. O tipo de respostas obtidas revelou uma discrepância entre papéis organizacionais (Quadro 13), tendo em conta que os trabalhadores dos processos administrativos e de marketing revelam que as funções que desempenham atualmente vão ao encontro daquelas que foram propostas inicialmente, enquanto os entrevistados que desempenham as funções de animadores turísticos revelam, na sua maior parte, que acumularam mais funções do que aquelas que foram propostas aquando da sua entrada na organização.

#### **Quadro 11 - Reflexão sobre as funções propostas no processo de R&S e as funções atuais**

Discrepância ente funções propostas no R&S e funções atuais

*“Acabei por desempenhar mais funções do que daquelas que foram propostas no início. Não é que tenha desgostado, mas acho que deviam ser mais explícitos face à evolução de funções dentro da empresa. Deviam dizer logo na primeira semana que vamos acumulando mais funções conforme estejamos confortáveis nas funções atuais.”* (Entrevistado 2)

*“Acumulei mais funções do que aquelas que inicialmente me foram propostas dado que faltava pessoas para desempenhar outras funções.”* (Entrevistado 3)

*“Não. Acumulei mais funções ao longo do tempo e continuo a acumular.”* (Entrevistado 6)

Quanto à sua integração no grupo de trabalho, todos os entrevistados realçam a importância dos membros mais antigos na sua integração e o esforço feito para integrar os recém-chegados no grupo, facilitando o processo de acolhimento e integração dos mesmos (Quadro 14).

#### **Quadro 12 - Influência do grupo de trabalho no processo de A&I**

Importância dos colegas seniores no acolhimento e integração
<i>“Senti que as pessoas que lá trabalham esforçaram-se para me integrar e para me deixar confortável. Senti que faltou algum acompanhamento ao nível do que é esperado de mim, mais uma vez, e daquilo que a empresa representa.” (Entrevistado 2)</i>
<i>“Sim, desde o meu primeiro dia. Sempre me senti bem-vinda e integrada na empresa, em qualquer situação que precisei de ajuda os meus colegas sempre se mostraram prestáveis, prontos ajudar-me no que fosse necessário. Aconselharam-me sempre do melhor, mesmo após já algum tempo de trabalho, vão me ensinando constantemente.” (Entrevistada 4)</i>
<i>“Sim, senti-me muito bem acolhido por todos.” (Entrevistado 7)</i>
<i>“Sim, senti que os meus colegas se esforçaram para me integrar na equipa.” (Entrevistada 8)</i>

Apesar dos entrevistados reconhecerem que o grupo de trabalho se esforça na integração e acolhimento de novos trabalhadores, o entrevistado 2 reforça mais uma lacuna comum que foi explorada na revisão de literatura deste projeto, que é o desleixo da chefia quanto a especificação das funções e dos papéis organizacionais na empresa, como é descrito por Decenzo *et al.* (2010), referindo que é necessário comunicar ao recém chegado os objetivos da sua contratação e as informações relevantes à realização dos mesmos.

A falta de estruturação do processo de acolhimento e integração na Gerês Equi'Desafios é também sentida pelos trabalhadores mais seniores, referindo que muitas vezes o facto de terem que acompanhar vários novos colegas em simultâneo dificulta não só o acolhimento destes, mas também o exercício das suas próprias funções, como é o caso do trabalhador mais antigo da organização, naturalmente responsável pelo acolhimento e organização dos seus colegas: *“Eu, como sou o monitor mais antigo da empresa, muitas vezes fico responsável por acompanhar um, dois, três ou até quatro pessoas que vêm todas pela primeira vez a trabalhar na empresa. Não*

*consigo dar o mesmo acompanhamento a todos quando ainda tenho que realizar as minhas atividades.*” (Entrevistado 7). A falta de preparação e de sensibilização de quem acolhe os novos trabalhadores é também uma grave lacuna nas PMEs identificada por Melo e Machado (2015).

Por fim, foi questionado aos trabalhadores da organização aquilo que mudavam no seu processo de acolhimento e integração para facilitar a entrada dos novos trabalhadores e as respostas vão ao encontro daquilo que já foi abordado neste projeto, que é a estruturação e formalização de práticas de acolhimento e integração que facilitem o processo (Quadro 15).

### **Quadro 13 - Reflexão da amostra sobre o seu processo de A&I**

Sugestões de melhoria do processo de acolhimento e integração
<i>“[...] gostava que houvesse um processo escrito do que é um animador turístico que facilitasse a entrada de alguém que começa agora esta profissão. Um manual ou guia que mostram todas as atividades da empresa e a melhor maneira de as realizar. Algo que alinhasse a integração com o objetivo da empresa.”</i> (Entrevistado 6)
<i>“[...] a empresa beneficiava de um manual onde fosse explícito o que é que é esperado de cada atividade. [...] devia haver um guião já escrito para que todos os guias soubessem dos factos históricos/curiosos/interessantes de cada local onde levamos os clientes para todos termos um discurso concordante e que consigamos passar esse tipo de informações para os nossos clientes. Por vezes os novos trabalhadores têm muita dificuldade em assimilar toda a informação quando entram na empresa e é natural que se sintam assustados e muitas vezes acabam por sair porque não conseguem acompanhar o ritmo.”</i> (Entrevistado 7)
<i>“Primeiramente, acho que seria uma vantagem, tanto para a empresa como para o novo trabalhador, que fosse dito as expetativas da empresa para o colaborador e um espaço para o colaborador dizer também as suas expetativas na sua nova função. Penso também que a empresa beneficiava de criar um sistema de formação contínua a começar desde a entrada do novo trabalhador na empresa para que ele fosse enriquecendo os seus conhecimentos.”</i> (Entrevistada 8)

Mais uma vez, os trabalhadores da organização denotam a informalidade dos processos de GRH da organização e a discrepância da ligação das mesmas com o objetivo da organização, como é proferido pelo entrevistado 6 na afirmação acima. No que diz respeito ao grupo de trabalho,

os trabalhadores reconhecem o esforço feito na integração de novos trabalhadores na empresa, no entanto, reforçam a ineficiência quanto à chefia e certo desleixo na mesma. Isto é referido na investigação de Acevedo e Yancey (2011) que defendem que as empresas ainda fazem um trabalho insuficiente no que diz respeito ao acolhimento e integração e não são capazes de utilizar todo o seu potencial no mesmo. DeCenzo *et al.* (2010) referem que neste processo deve ser comunicado a informação mais relevante no que diz respeito ao exercício das funções, como o horário de trabalho, horas extra, e informações relevantes ao exercício das funções e segundo o testemunho da nossa amostra, algumas destas informações continuam a ser negligenciadas neste processo.

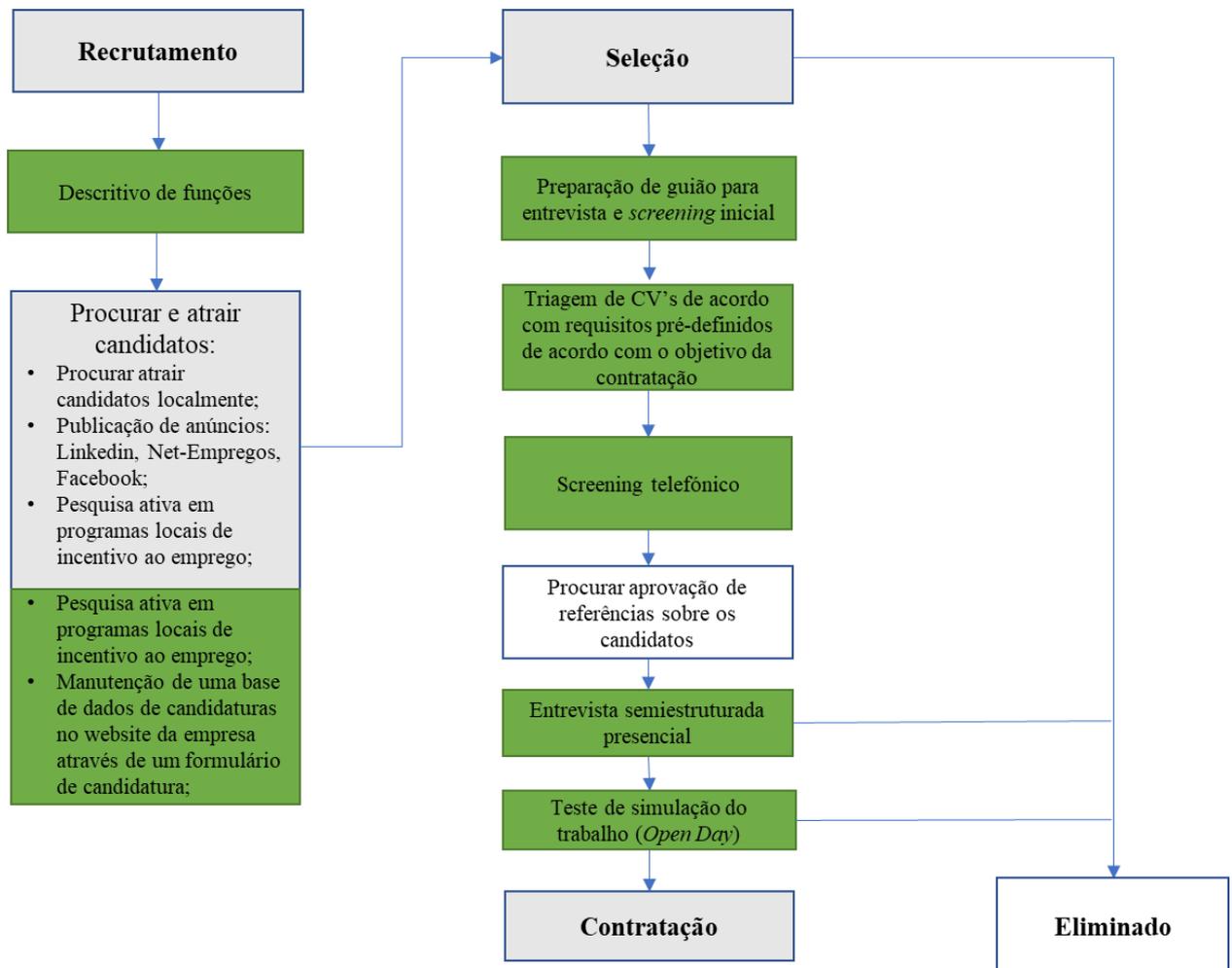
Apesar destas lacunas identificadas, uma grande parte dos entrevistados considera que o seu processo de acolhimento e integração foi positivo devido as sinergias criadas com os colegas seniores, que facilitaram o futuro desempenho dos trabalhadores. É possível referir que este é um ponto comum a todos os entrevistados, que é o facto de os colegas seniores terem tido um papel determinante não só no acolhimento e integração, mas também no desempenho das funções através dos ensinamentos sobre os materiais de trabalho e a fácil integração tendo em conta que os novos trabalhadores foram confrontados com uma nova rede social, sendo possível perceber que existe um ambiente de trabalho saudável e de constante entreajuda, para que os conhecimentos sejam passados dos colegas mais seniores para os mais inexperientes. Apesar disto, é necessário haver uma maior preparação quanto ao processo em si, fazendo um levantamento das necessidades e dificuldades que surgiram, havendo uma maior preparação, especialmente no que diz respeito ao fornecimento de informação relevante para os novos trabalhadores e também quanto à sensibilização da chefia para a importância deste processo (Cunha *et al.*, 2010).

## **5 Introdução de melhorias**

Um dos objetivos deste projeto de investigação prende-se com o facto de, após um diagnóstico das práticas de R&S, onde se engloba também o acolhimento e integração e a análise de funções, ser capaz de oferecer melhorias aos processos existentes. É importante também reforçar que, face ao diagnóstico feito e à conclusão de que os processos que englobam práticas de GRH são inteiramente informais e não estão, de maneira alguma, alinhados com a estratégia de negócio da empresa, conforme a revisão de literatura feita, mais propriamente com a investigação de Melo e Machado (2015) sobre as práticas de GRH nas PME's, sendo assim o objetivo para este projeto o de formalizar processos de R&S e tornar estes mais eficientes e não necessariamente mais rápidos, sendo que é algo que pode ser trabalhado futuramente, logo que estes processos sejam assimilados na empresa e logo que seja percebido a importância da GRH para o sucesso da mesma.

## 5.1 Processo de recrutamento e seleção

Figura 5 - Melhorias para o processo de R&S



**Fonte:** Elaboração própria.

Tendo em conta a figura 4 com o diagnóstico do processo de R&S, foi possível desenhar um novo processo de R&S onde são sugeridas melhorias ao mesmo por parte do investigador, exemplificadas na figura 5 a verde, tendo como objetivo aumentar a eficiência do processo.

A primeira melhoria diz respeito ao processo do recrutamento e assume-se como uma das propostas mais urgentes de serem implementadas, que é um descritivo de funções. Segundo a investigação de Safdar *et al.* (2015) e Sackett *et al.* (2013) a análise de funções e competências permite à empresa recolher informações valiosas sobre as reais necessidades da função, mas também das competências necessárias por parte do candidato para a realização da mesma. Por esta razão, foi realizada uma análise de funções aos trabalhadores da empresa e, ainda, uma análise de competências. É importante separar estes dois conceitos, dado que os trabalhadores identificaram várias características de personalidade necessárias à realização da função e foi

referido pelo responsável pelo processo que, na ausência de candidatos com experiência, procedesse à procura de alguém com competências ao nível da personalidade relevantes à função. Apesar desta importância dada pelo gestor da empresa, nunca foi feito um levantamento das necessidades da função.

Este modelo de análise de funções e competências foi construído segundo a seguinte estrutura:

1. Descrição da função: Parte onde é descrita, de forma sucinta, os aspetos relevantes da função e as atividades desenvolvidas.
2. Análise da função: Parte onde é descrita os requisitos inerentes à realização função, bem como das condições.
3. Matriz de competências: Matriz onde é descrita as competências técnicas, comportamentais e interpessoais exigidas para a realização da função.

## Quadro 14 - Análise de funções - Descrição & Conteúdo da função

Descrição da função
<b>Designação da função:</b> Animador Turístico
<b>Enquadramento Orgânico:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A função não requer qualquer supervisão direta.</li><li>• A função quer uma relação direta com todos os departamentos da Gerês Equi'Desafios no planeamento das atividades.</li></ul>
Conteúdo da função
<b>Equipamento e material utilizado:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todo o equipamento inerente à realização das atividades da empresa, utilizado pelo cliente e pelo animador turístico responsável: Jipe, arneses, mosquetões, longas, armas de paintball.</li></ul>
<b>Descrição breve da função:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsável pelo planeamento, coordenação e execução atividades que juntem o desporto à natureza em diversas áreas (culturais, históricas, de lazer, recreativas) por todo o Parque Nacional da Peneda-Gerês, de acordo com os objetivos e estratégias propostas pela empresa. Procurar garantir a satisfação dos clientes e visitantes através do conhecimento local e da realização das atividades propostas em segurança.</li></ul>
<b>Descrição detalhada da função:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organização, preparação, manutenção e monitorização de atividades diárias relacionadas com a animação turística no PNPG;</li><li>• Comunicar informações de forma clara, aconselhar e promover o PNPG e o potencial da região junto dos visitantes;</li><li>• Comunicar informações de carácter histórico, cultural, gastronómico e mostrar conhecimento local;</li><li>• Realizar atividades educativas para escolas, escuteiros e campos de férias;</li><li>• Resolver problemas que irão surgir eventualmente nos percursos turísticos (ao nível do itinerário) e zelar pelo cumprimento do programa da viagem;</li><li>• Garantir o cumprimento das regras inerentes à realização das atividades;</li><li>• Adaptar e planificar atividades para clientes portadores de deficiência ou de terceira idade;</li><li>• Zelar e efetuar a manutenção dos materiais utilizados na realização das atividades;</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

## Quadro 15 - Análise da função

Análise da função
<b>Requisitos para a função:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilitações literárias mínimas: Ensino secundário;</li><li>• Experiência mínima necessária: Nenhuma (experiência em outras empresas de animação turística valorizada)</li></ul>
<b>Competências técnicas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Domínio do português (nível C2) ao nível da escrita e da fala;</li><li>• Capacidade de comunicar em inglês (nível B2);</li><li>• Bons conhecimentos do funcionamento das atividades da organização;</li></ul>
<b>Competências comportamentais:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de trabalhar em equipa;</li><li>• Forte orientação para o cliente e para a obtenção de resultados;</li><li>• Responsabilidade;</li><li>• Capacidade de planear, organizar, adaptar-se à mudança, flexibilidade, dinamismo e proatividade;</li><li>• Capacidade elevada de comunicação e argumentação;</li><li>• Capacidade criativa e de improviso, com uma atitude positiva face aos desafios;</li><li>• Estabilidade emocional, resiliência, empatia e gestão do tempo;</li></ul>
<b>Requisitos físicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Necessária alguma resistência física;</li><li>• Ausência de medo de alturas;</li></ul>
<b>Responsabilidade:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Agir sempre com ética e descrição no exercício das funções, promovendo sempre uma imagem profissional, zelando pela imagem da organização;</li><li>• Conhecer e respeitar as limitações legais de trânsito no PNPNG;</li></ul>
<b>Condições de trabalho:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato de trabalho a termo certo de 40 horas de trabalho semanais com a modalidade de isenção de horário</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria

Como foi referido anteriormente e para melhor compreender as necessidades da função, foi também realizada uma análise das competências necessárias, de acordo com os trabalhadores da empresa:

## Quadro 16 - Matriz de competências

<b>Matriz de competências</b>
<b>Trabalhar em Equipe:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade integrar e trabalhar em equipes de trabalho de constituição variada, gerando sinergias positivas através do trabalho em equipa.</li></ul>
<b>Orientação para o cliente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifica e prioriza as necessidades dos clientes e reconhece os constrangimentos. Procura saber mais sobre os clientes e as suas motivações de maneira a agir nessa direção, tendo os objetivos da empresa em conta.</li></ul>
<b>Capacidade de adaptação e aprendizagem:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de se ajustar à mudança e de agir proactivamente sobre os desafios que vão surgindo no decorrer das atividades, oferecendo soluções para os constrangimentos que vão surgindo. É capaz de aprender e absorver novas informações de maneira eficaz para pôr em prática rapidamente.</li></ul>
<b>Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de interagir adequadamente com pessoas de diferentes características em diversos contextos sociais e profissionais e de transmitir informação de uma forma que seja confiante, profissional e de fácil compreensão para os outros.</li></ul>
<b>Conhecimento técnico e especializado:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conjunto de conhecimento histórico e cultural da região e informação técnica sobre o funcionamento do equipamento essencial ao adequado desempenho das funções.</li></ul>
<b>Responsabilidade e compromisso:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de agir com profissionalismo e calma em todos os momentos em que interage com os outros; demonstra consistentemente preocupação e cortesia para com colegas e clientes, tratando todas as pessoas com respeito. Assume responsabilidade pessoal pela correção de problemas e procura assegurar satisfação junto do cliente face ao serviço que receberam</li></ul>
<b>Iniciativa e tomada de decisão:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de tomar medidas para melhorar uma situação sem esperar por instruções explícitas. Compreende como as suas próprias ações se relacionam com os objetivos estratégicos da empresa. Reconhece e responde a oportunidades para alcançar um objetivo, procurando abordagens alternativas para satisfazer o cliente.</li></ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

Ainda no processo de recrutamento, é também importante reforçar a procura ativa junto de programas locais de incentivo ao emprego, especialmente ao emprego jovem. Estes programas existem na região e face à dificuldade crescente de recrutar localmente, esta é uma forma de atrair e incentivar o emprego jovem, dado que a empresa se disponibiliza a fornecer a formação necessária à realização das funções, ainda que seja uma formação *descuidada*. Este tipo de recrutamento já trouxe frutos dentro da empresa, como é o caso do entrevistado 9, que reforça ainda a importância que este tipo de programa teve na sua preparação para as funções.

Outra das medidas para melhorar o processo de recrutamento está relacionada com a manutenção de uma base de dados *online*, através de um formulário de candidatura, que permita receber candidaturas ao longo do ano, mesmo que a empresa não esteja a recrutar no momento, ainda que respeitando certos parâmetros definidos previamente, como questões-chave quanto à

experiência prévia, habilitações literárias e proficiência linguística. Esta é uma medida que vem dar resposta à dificuldade que o gestor sente quanto a candidaturas espontâneas que a empresa vai recebendo ao longo do ano, muitas vezes de pessoas que visitam as instalações da empresa e decidem deixar o seu currículo, que acaba sempre por ser esquecido, como foi proferido pelo entrevistado 1. De acordo com a investigação DeCenzo *et al.* (2010), a fonte de E-Recrutamento mais utilizada pelos empregadores são os *websites* das mesmas através de formulários de candidatura e, tendo em conta que a empresa mantém um recrutamento regular para preparar a época alta, a criação de um formulário no seu *website* iria aumentar o leque de candidatos para avançar para o processo de seleção e é também um método de recrutamento que permite filtrar candidatos através dos parâmetros utilizados no formulário de candidatura.

No que diz respeito ao processo de seleção, antes de se iniciar o processo de triagem de CV's, devem ser estabelecidos critérios para realizar a triagem, tendo em conta o descritivo de funções e competências, procurando selecionar candidatos que tenham o perfil desejado para a vaga. Devem ser estruturados requisitos mínimos para a realização da função, tais como os que estão descritos na análise de funções ao nível das habilitações literárias e proficiência linguística. Após apurados os requisitos mínimos, é importante filtrar os candidatos que avançam para o próximo passo da seleção.

O *screening* telefónico deve ser também realizado, ao contrário do *screening* por e-mail que é feito atualmente. Neste passo, é apresentado os objetivos da função e da contratação e é agendada também a data da entrevista presencial. Esta mudança foi também uma das sugestões dos entrevistados, sugerindo que é uma abordagem mais “próxima e humana” dos candidatos (Entrevistada 8).

Quanto às técnicas de seleção, a técnica mais utilizada de seleção e a mais importante será sempre a entrevista (Cunha *et al.* 2010; DeCenzo *et al.* 2010), no entanto, Gomes *et al.* (2008) afirma que esta só atinge todo o seu potencial quando bem estruturada. Por esta razão, é importante que esta técnica seja desenvolvida segundo critérios rigorosos e de maneira mais estruturada possível. Consequentemente, a entrevista não-estruturada como método de seleção, utilizada atualmente no processo de seleção da empresa, não é a mais indicada. Tendo em conta que a empresa recebe, atualmente, um número considerável de candidaturas e o objetivo deste projeto é também aumentar o número de candidatos que avançam para o processo de seleção, a utilização do método de entrevista estruturada permite recolher o máximo de informação relevante para perceber a relação das necessidades da vaga com o candidato, mas também permite

umentar a objetividade, otimização do tempo e permite ainda a criação de um processo onde é possível avaliar os candidatos de acordo com os objetivos pré-estabelecidos, dado que as perguntas serão iguais para todos os entrevistados e sendo que uma das principais críticas ao processo de R&S utilizado na empresa era a falta de adequação dos candidatos à necessidade da função, a investigação de Van Iddekinge (2004) mostra que as entrevistas estruturadas são um dos principais métodos preditivos de desempenho dos candidatos. Como o responsável do processo atualmente não tem qualquer formação na área da GRH, a estruturação da entrevista permite também uma avaliação dos candidatos livre de qualquer parcialidade, sendo que os candidatos são todos avaliados segundo as mesmas perguntas.

Por último, foi enfatizada a preocupação pelo gestor da empresa e pelos atuais trabalhadores quanto ao ajuste de expectativas entre os candidatos e a especificidade inerente à realização da função. Face ao sucesso do *Open Day* em anos anteriores, a implementação deste método onde existe a possibilidade de os candidatos vivenciarem as atividades da empresa enquanto monitores permite recolher informação valiosa quanto à adaptação nas funções. O objetivo deste *Open Day* é avaliar, através da realização das atividades que a empresa vende, perceber as reações e atitudes do possível trabalhador, observando diferentes aspetos. Este teste de simulação do trabalho é importante para avaliar competências ao nível da personalidade como a iniciativa, proatividade, responsabilidade e a reação a situações de erro e pressão, difíceis de avaliar com outros métodos de seleção, nomeadamente a entrevista.

## **5.2 Acolhimento e Integração**

Tendo em conta os resultados obtidos através da análise e discussão dos resultados, a sugestão de melhorias para o acolhimento e integração pretende dar resposta aos três principais problemas referidos pelos entrevistados: 1) A falta de estruturação e desorganização do processo; 2) A falta de tempo de adaptação às funções; 3) A sobrecarga de quem é responsável pela integração de novos trabalhadores.

A primeira sugestão para este processo é o destacamento de um membro da empresa que fique responsável pelo processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores, ficando responsável pela formalização e estruturação do processo. Atualmente, o processo de acolhimento e integração é de total responsável do gestor da organização, que delega o mesmo para o trabalhador mais sénior, que fica responsável pelo processo de todos os novos trabalhadores,

dado que as práticas de GRH continuam a ser negligenciadas pelo gestor da empresa, perdendo uma grande oportunidade de causar boa impressão desde o início. Por esta razão, seria frutífero que um dos responsáveis pelos processos administrativos ficasse responsável pela formalização do processo, recebendo previamente formação relevante para colocar em prática no acolhimento e integração de novos trabalhadores.

Em relação às práticas que devem ser implementadas neste processo, como refere a investigação de Decenzo *et al.* (2010), o responsável da empresa tem um papel crucial na integração dos novos colaboradores. Por esta razão, o responsável da Gerês Equi'Desafios deve ter um papel ativo no acolhimento e integração, especialmente no primeiro dia. Este deve dar a conhecer as instalações da empresa, as atividades realizadas e deve ser dada todas as informações relevantes no que diz respeito ao processamento salarial, férias, ausências, etc.

Outra prática relevante, proposta para combater a sobrecarga sentida pelo entrevistado que normalmente fica responsável pelo processo de acolhimento e integração, mas também pelas dificuldades sentidas pelos nossos entrevistados inicialmente devido à falta de familiarização com certas atividades, seria a implementação do sistema “N+1” e “N+2”. Este sistema diz respeito ao supervisor, sendo que o “N+1” seria o supervisor responsável pelo acompanhamento das atividades ligadas aos passeios de montanha, pedestres e de jipe, ficando responsável pela troca de informação histórico-cultural relevante, mas também aos itinerários realizados neste tipo de atividades. O “N+2” seria o responsável pelo acompanhamento das atividades de aventura, ficando responsável por deixar os novos trabalhadores familiarizados com o material usado nas atividades e como realizar estas atividades em segurança. Este sistema permite que os novos trabalhadores estejam cientes que têm um supervisor responsável pelo seu acompanhamento e crescimento dentro da empresa, ficando responsáveis por colmatar lacunas que, entretanto, irão surgir. Para este sistema surgir efeito, os supervisores teriam que ser sensibilizados para a importância do mesmo na integração de novos trabalhadores e seria um sistema voluntário e não forçado, garantido que estes o realizam de boa vontade. Dado o saudável espírito de equipa identificado, seria algo naturalmente bem-recebido para os mesmos.

Sendo que este é um processo longo, dado que é requerido aos novos trabalhadores que fiquem confortáveis num grande número de atividades, seria de grande utilidade a implementação de um questionário de avaliação, após certo prazo, ao novo trabalhador para avaliar o seu próprio processo de acolhimento, permitindo perceber a efetividade do novo processo e recolher informação valiosa para melhorar o mesmo. Uma das grandes lacunas dentro da empresa é a

falta de autoavaliação e retrospectiva dos processos existentes, sendo que a autocritica é valiosa para o aprimoramento dos mesmos.

Embora não existem práticas de acolhimento e integração estruturadas dentro da organização, foi possível observar que os trabalhadores se sentem integrados devido ao espírito de equipa existente, no entanto, são capazes de identificar lacunas ao nível de ambientação nas funções. Os objetivos destas propostas de melhoria vão ao encontro de conseguir que os trabalhadores tenham uma familiarização com as funções mais fácil, mantendo o espírito de equipa saudável que é vivido.

## 6 Conclusão

O objetivo global deste projeto de investigação consistiu na realização de um diagnóstico das práticas de recrutamento e seleção e acolhimento e integração de uma PME, com vista a propor melhorias ao mesmo. Para além disto, propôs-se realizar uma análise e descrição de funções da posição fulcral da PME, a de animador turístico, com vista a que esta ficha de descrição da função pudesse auxiliar outras práticas de GRH particularmente as duas objeto deste estágio.

A primeira conclusão a retirar deste projeto é o facto de apesar de ser reconhecida a mais-valia que a GRH pode ter nas empresas, esta apresenta-se como um tema desconhecido de maneira geral, sendo um tema secundário no desenvolvimento da empresa, ainda que importante, conforme foi dito pelo gestor da mesma. Tendo em mente que a PME estudada vende serviços que são executados por pessoas, os seus animadores turísticos, e apesar de serem reconhecidas as limitações ao nível da potencialidade da força de trabalho, a estratégia de negócio atual não está diretamente relacionada e/ou influenciada por princípios formalizados de GRH.

O processo de recrutamento e seleção, a prática mais valorizada pelas PME (Melo e Machado, 2015), é feito de forma informal, maioritariamente através da referenciação e entrevista não estruturada. Estes tipos de métodos continuam a ser predominantes nas PME, já que a sua prioridade são métodos de baixo custo e de pouca duração, fazendo com que o processo seja simples e fácil de executar (Melo e Machado, 2015; Almeida, 2010).

Apesar da análise e descrição de funções ser vista como um processo fulcral nas empresas, na medida em que está interligado com várias práticas de GRH, esta era uma lacuna desta empresa. Por esta razão, a criação de uma era um dos objetivos primordiais deste projeto. Para este feito foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos animadores turísticos da empresa, de maneira a fazer um levantamento das tarefas, necessidade e condições inerentes à realização da sua função. Posteriormente, este processo foi dividido em três nas propostas de melhoria: Descrição e conteúdo da função (quadro 16), análise da função (quadro 17) e matriz de competências (quadro 18).

Para além da análise de funções, foram também propostas outras melhorias ao diagnóstico do R&S realizado durante a análise de conteúdo (figura 4). Ao nível de recrutamento, de maneira a aumentar o leque de candidatos para o processo de seleção, destaca-se a introdução de um formulário de candidatura no *website* e a procura ativa em programas regionais de incentivo ao emprego.

No que diz respeito ao processo de seleção, o objetivo era introduzir práticas de maneira a standardizar o processo, como a triagem dos CV's a partir de critérios pré-definidos (auxiliados pela análise e descrição de funções), mas principalmente a realização da entrevista estruturada que, como é comprovado pela literatura (Van Iddekinge et al. 2004), permite ao responsável pelo processo obter melhores resultados do que a entrevista não estruturada, método utilizado anteriormente. Para além do mais, foi proposto excluir candidatos através de mais passos/fases do processo de seleção e não apenas através da entrevista presencial, permitindo ao responsável do processo ser mais objetivo.

No que diz respeito ao processo de acolhimento e integração e tendo em conta a inexistência de práticas estruturadas com o objetivo de acolher e integrar os novos trabalhadores, foi possível observar que são colegas de trabalho que têm um papel fundamental na integração dos novos trabalhadores. Apesar dos entrevistados referirem que se sentiram bem integrados aquando da sua entrada na empresa devido ao espírito de equipa, os trabalhadores mais antigos referem que sentem desgaste no decorrer deste processo. Por esta mesma razão, as propostas de melhoria vão nesse sentido, através da criação do sistema "n+1" e "n+2", da atribuição de um responsável pela organização do processo de acolhimento e integração, mas também do envolvimento da chefia no processo, para que seja criado um maior sentimento de pertença.

As Pessoas, os trabalhadores são de acordo com a literatura o bem mais valioso de qualquer empresa (na realidade nem sempre tal consideração acontece), tendo em conta que é o ponto mais difícil de ser replicado pela concorrência (Cunha et al. 2010). Este prisma é especialmente relevante nas empresas que vendem serviços e não produtos, como é o caso da Gerês Equi'Desafios. Por esta razão, as PME devem, ao mesmo tempo que procuram agradar os seus clientes, satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores dado que conseguem trazer mais retorno económico, mas também reter os trabalhadores por mais tempo, reduzindo o *turnover* (Melo e Machado, 2015; Almeida, 2012; DeCenzo *et al.* 2010). A adoção de práticas estruturadas de GRH é também cada vez mais valiosa para a atração de talentos, tornando-se hoje progressivamente mais desafiante e decisivo para a criação de vantagem competitiva atrair bons talentos (Breaugh, 2013). Consecutivamente, o papel da Gestão de Recursos Humanos é fulcral na atração e manutenção do fator humano e decisivo para o crescimento fundamentado das PME (Melo e Machado, 2015).

Concomitantemente, através deste projeto de investigação, esta empresa PME garante uma mais-valia no que diz respeito ao desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos

Humanos: uma análise de funções para a sua função mais valiosa, pistas para a criação de processos de recrutamento e seleção, mas também acolhimento e integração estruturados, mas também a visão global da sua equipa de trabalho.

## **6.1 Limitações e sugestões para investigações futuras**

A primeira grande limitação deste projeto prende-se com o facto de o investigador ter desempenhado funções na empresa estudada durante quatro anos, sendo por vezes complicado separar o lado lógico e racional e o lado emocional durante o processo da realização deste projeto de investigação. Esta limitação foi mais notória durante a fase de recolha de dados, sendo por vezes difícil para o entrevistado manter uma posição neutra quanto ao entrevistador e investigador embora se tivessem criado as condições de interação que facilitassem na medida do possível a neutralidade.

Outra das limitações decorreu com o agravamento da pandemia *Covid-19* durante a fase de recolha de dados, onde foi estabelecido que perante o aumento de casos, seria benéfico realizar parte das entrevistas através de canais digitais para evitar o risco de contágio.

Por último, foi notório a falta de conhecimento sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos por parte dos entrevistados, sendo por vezes necessário parar a entrevista para dar uma visão geral dos temas a serem abordados para conseguir recolher informação relevante para o desenvolvimento do projeto.

Sugere-se que, em investigações futuras sobre PMEs, a realização destas investigações sobre a importância da GRH nas PMEs do interior do país, mas realizando estudos a nível de setor e/ou região, para que seja possível recolher informação abrangente.

Além disto, seria importante, em investigações futuras, analisar as lacunas formativas e desenhar planos formativos, aliados a um plano de carreira condizente com os conhecimentos adquiridos.

## Bibliografia

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015). A Review of Smes Recruitment and Selection Dilemma: Finding a “Fit.” *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335–342.

Abreu, R., David, F. e Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: Empirical evidence of corporate behavior. *Corporate Governance*, 5 (5), 3-18.

Acevedo, J. M. & Yancey, G. B., (2011). Assessing New Employee Orientation Programs. *Journal of Workplace Learning*. 23(5), 349-354.

ADERE-PG (1999). *Território, Povoamento e Construção*. Ponte da Barca: ADERE.

Almeida, H. (2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas*. [Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/10158> [Acesso em 10/11/2021].

Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos - da Estratégia à Prática*. Faro: Sílabas & Desafios.

Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research? *Qualitative Sociology*, 42(2), 139-160.

Azevedo, J. C. (1995). *Parque nacional da Peneda-Gerês: um éden verde num espaço ecológico*. Vila do Gerês: Sabatina.

Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976–1999.

Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189-1195.

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

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.

Bauer, T. (2016). Manager: Take Accountability for Onboarding. *Workforce Solutions Review*, 7(4), 34-35.

- Beijer, S., Peccei, R., van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2019). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*.
- Berisha, G., & Pula, J.S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1, 17-28.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa.
- Brand, M. J., & Bax, E. H. (2002). Strategic HRM for SMEs: implications for firms and policy. *Education + Training*, 44(8/9), 451–463.
- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). *Job Analysis for Knowledge, Skills, Abilities, and Other Characteristics, Predictor Measures, and Performance Outcomes*. Oxford Handbooks Online.
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416.
- Bryman, A. (2017). Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration. In *Mixing methods: Qualitative and Quantitative Research*, 1, 57-78. Routledge.
- Caldwell, B. G., & Caldwell, C. (2016). Ten Classic Onboarding Errors – Violations of the HRM - Employee Relationship. *Business and Management Research*, 5(4), 47.
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding—Psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 37(1), 27–39.
- Câmara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2007). *Novo humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de competências* (1.ª Ed). Lisboa: Editora Rh, Lda
- Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring is All Wrong; Outsourcing and algorithms won't get you the people you need (May-June 2019). USA: *Harvard Business Review Press*.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal* (7ª Ed.). Lisboa: Lidel.

- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531–543.
- Cashman, K. & Smye, M. (2007). Onboarding: Get on board with it. *Leadership Excellence Essentials*. 24(4), 5-5.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(6), 671–692.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*, 3.<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Comissão Europeia (2003). Recomendação Da Comissão de 6 de maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Coutinho, C. (2011). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). Fundamentals of human resource management. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- De Ketele, J., & Roegiers, X. (1999). Metodologia da Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos. Lisboa: Instituto Piaget.
- Despacho n.º 372/2007 do Ministério da Economia e da Inovação (2007). Diário da República: I série, n.º 213. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/372-2007-629439>
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919.
- Eniola, A. A., & Entebang, H. (2015). SME Firm Performance-Financial Innovation and Challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 334–342.
- Ferreira, F., Costa, E., Ribeiro, J., & Reis, A. (2021). Perceções do impacto da COVID-19 no Turismo outdoor no Parque Nacional da Peneda-Gerês. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 36(1), 393-408.

- Fonseca, A. S. R. P. da. (2011). *AS PMEs em Portugal: Reflexões e desafios* [Dissertação de mestrado, ISCTE]. <http://hdl.handle.net/10071/4272>.
- Galanaki, E. (2002). The Decision to Recruit Online. A Descriptive Study. *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Ed.). Silabo: Lisboa.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
- Grobler, P., Warnich, S., Carrell, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (2006) *Human Resource Management in South Africa*. London: Thomson, Pat Bond.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Haddad, M. I., Williams, I. A., Hammoud, M. S., & Dwyer, R. J. (2019). Strategies for implementing innovation in small and medium-sized enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(1), 12–29.
- ICNF. (2013). *Brochura PNPNG*. ICNF/PNPNG.
- INE. (2021). *Empresas em Portugal 2020*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Ed. São Paulo: McGrawHill.
- Jerabek, A. (2003). Job descriptions: Don't hire without them. *Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery and Information Supply*, 13, 113–126.
- Khan, S. H., Cheema, F., Syed, N. A., & Asim, M. (2013). Human Resource Management Practices in SMEs: An Exploratory Study. *GMJACS*, 3(3), 78–93.
- Krishnam Raju, K., & Banerjee, S. (2017). A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering*, VI. 6(2), 1-10
- Kok, J. & Uhlener, L. & Thurik, R. (2003). *Human Resource Management with Small Firms; Facts And Explanations*. London: Edward Elgar publishing.

- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing Firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), 16-40.
- Kumar, S., & Gupta, A.K. (2014). A Study on Recruitment & Selection Process with Reference. 15(5), 60-67.
- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327–345.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2016). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470–494.
- Mabhungu, I., & Van Der Poll, B. (2017). A Review of Critical Success Factors Which Drives the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 151-164.
- Martins, H. (2018). Personalidade e imagem de marca do destino: Um estudo sobre o Parque Nacional da Peneda Gerês. *European Journal of Applied Business Management*, Special Issue, 85-108.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). *The “science” and “practice” of HRM in small firms*. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447–455.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas: contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Morgeson, F. P., & Campion, P. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82, 627-655.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399 – 406.

- Nitescu, D. (2015). A new beginning for SMEs development?. *Theoretical and Applied Economics*, 23(3), 39-52.
- Nogueira, S. (2014). *Stakeholders, Redes e Qualidade do Relacionamento no Turismo do Parque Nacional Peneda-Gerês*. Lisboa: Chiado Editora.
- OCDE. (1998). *Small business, job creation and growth: Facts, obstacles, and best practices*. Disponível em: <http://www.oecd.org/dataoecd/10/59/2090740.pdf> [Acesso em: 3/11/2021].
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORDATA. (2021). *Pessoal ao serviço nas pequenas e médias empresas*. Retrieved 03 de novembro de 2021, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+serviço+nas+pequenas+e+médias+empresas-2931>.
- Prien, E., Goodstein, L., Goodstein, J. & Gamble, L. (2009). *A Practical Guide To Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer.
- Quivy, R., & Luc Van Campenhoudt. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa Gradiva.
- Raymond, M. R. (2001). Job Analysis and the Specification of Content for Licensure and Certification Examinations. *Applied Measurement in Education*, 14(4), 369–415.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C.M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ross, W. E., Huang, K. H. C., & Jones, G. H. (2014). Executive onboarding: Ensuring the success of the newly hired department chair. *Academic Medicine*, 89(5), 728–733.

- Sackett, P. R., Walmsley, P. T., & Laczó, R. M. (2013). Job and work analysis. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 61–81). John Wiley & Sons, Inc.
- Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. (2010). Impact Of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model. *Journal of Diversity Management* 5 (2), 17–36.
- Schnidman, A., Hester, L. & Pluntke, P. (2017). *Small and Mid-Sized Business Recruiting Trends What you need to know about the state of talent acquisition*. LinkedIn.
- Siddique, C. (2004). Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice. *International Journal Of Human Resource Management*, 15 (1), 219-244.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Spence, L. J., & Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1–5.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Lisboa*. Lidel: Edições Técnicas.
- Sultana, N., & Sultana, N. (2017). Analyzing the Effectiveness of Online Recruitment: A Case Study on Recruiters of Bangladesh. *Asian Business Review*, 7(2), Art. #10, pp. 79-84.
- Talukder, A. (2014). Perceived Importance Of Job Analysis Influencing Motivation and Competencies Among Blue-Collar and White-Collar Employees. *Business Review*, 9(1), 79-91.
- Valaei, N., Rezaei, S., & Ismail, W. K. W. (2017). Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling. *Journal of Business Research*, 70, 224–233.
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. T. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 1–26.
- Van Iddekinge, C.H., Raymark, P.H., Eidson, Jr., C.E., & Attenweiler, W.J. (2004). What Do Structured Selection Interviews Really Measure? The Construct Validity of Behavior Description Interviews. *Human Performance*, 17, 71 - 93.

Veloso, A. e Keating, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos em PMEs de Elevada Tecnologia. Braga. *Psicologia*, v. XXII (I), 35-58.

Wagar, T. H., & Langrock, L. (2004). Performance appraisal and compensation in small firms. *Canadian HR Reporter*, 17(13), 10.

World Bank (2021). Banking on Protected Areas: *Promoting Sustainable Protected Area Tourism to Benefit Local Economies*. World Bank.

## Apêndices

### Apêndice 1. Guião de entrevista para o gestor da empresa

1ª Parte: Informações gerais sobre o entrevistado:

Nome do trabalhador:

Idade:

Antiguidade na empresa:

Quais são as suas habilitações literárias?

Qual a sua função atual na Gerês Equi'Desafios?

Teve algum tipo de formação para desempenhar essa função?

Tempo na função:

Antiguidade na empresa:

2º Parte: Recrutamento

- 1- Como é que é feito o processo de recrutamento?
- 2- Que fontes de recrutamento são utilizadas?
- 3- É o único responsável pelo follow-up das candidaturas?
- 4- Como é realizada a triagem dos currículos? O que é que valoriza num CV?
- 5- Na triagem dos CV's, privilegia alguém com experiência na área ou procura alguém com conhecimentos e características interpessoais relevantes para a função?
- 6- Existe um formulário de candidatura disponível para os interessados a trabalhar na organização? Se sim, que benefícios traz ao processo do recrutamento? Se não, vê benefícios na criação de um?
- 7- Das fontes de recrutamento utilizadas, qual é a que tem os melhores resultados? Porquê?

- 8- Existe alguma análise de funções/competências realizada para utilizar no processo de recrutamento? Se não, acha que a criação de um ajudará a melhorar o processo de recrutamento e seleção existente?
- 9- Que características em termos de perfis procura num candidato a animador turístico?
- 10- Os candidatos conseguem perceber o que é esperado de um animador turístico na Gerês Equi'Desafios através do anúncio de emprego? E porquê?
- 11- Como é disponibilizada a informação aos candidatos nos anúncios? Ficam a saber de antemão o salário, horário, condições inerentes ao trabalho, etc?
- 12- Quais são as dificuldades que sente em relação ao processo de recrutamento?
- 13- Sente que um investimento em melhorar e formalizar o processo de recrutamento ajudaria a organização a atrair melhor talento?

### 3ª Parte: Seleção

- 14- Como é feito o processo de seleção? Quais são os métodos utilizados e porquê? (Entrevistas, testes de simulação de trabalho, assessment centres, etc). Houve alguma mudança no processo de r&s face ao aumento do volume do mesmo?
- 15- O que é para si um bom animador turístico?
- 16- Existe algum guião de entrevista a ser utilizado nas entrevistas de seleção? Conseguir-me alguns exemplos de perguntas frequentemente feitas aos candidatos?
- 17- É feita mais do que uma ronda de entrevistas aos candidatos? Se sim, quantas mais? Porquê mais do que uma entrevista? Quem são os entrevistadores?
- 18- Quais são as maiores dificuldades associadas ao processo seleção existente?
- 19- Existe algum procedimento que permite avaliar a eficácia do processo de recrutamento e seleção dos animadores turísticos?
- 20- Acha que o processo de seleção pode ser melhorado de maneira a conseguir melhorar a captação de talento? De que maneira?
- 21- Sem ser a triagem de CV's e entrevista, existe mais algum método de seleção? Se sim, qual?

4º Parte – Acolhimento e integração

22- É sempre fornecido um manual de integração aos novos trabalhadores?

23- É sempre realizado um período de integração com os trabalhadores? Se sim, por quem?

24- É dada formação aos novos trabalhadores mal entram na empresa? Com que frequência é dada a formação a partir da sua entrada?

## **Apêndice 2. Guião de entrevista para trabalhadores que desempenham a função de animador turístico.**

1ª Parte: Informações gerais sobre o entrevistado:

Nome do trabalhador:

Idade:

Antiguidade na empresa:

Quais são as suas habilitações literárias?

Qual a sua função atual na Gerês Equi'Desafios?

Teve algum tipo de formação para desempenhar essa função?

Tempo na função:

Antiguidade na empresa:

2ª Parte: Tarefas que desempenha

1- Que tipo de tarefas é que desempenha no seu dia-a-dia?

2- Tem alguma formação específica relativa às funções que ocupa? Se Sim, qual?

3- Qual pensa ser a(s) tarefa(s) mais complexa de executar? Porquê?

3ª Parte – Requisitos para exercer a função

- 4- Na sua opinião, é preciso possuir experiência na área para desempenhar a sua função?  
Se sim, qual é o tipo de experiência privilegiada?
- 5- Que conhecimentos e/ou competências considera necessários para o desempenho das suas funções?
- 6- Quais são as competências que considera serem mais relevantes para o sucesso no desempenho da sua função?
- 7- Acha que o domínio de uma língua estrangeira (Inglês/Alemão/Francês) essencial para a sua função?
- 8- Que características distinguem o desempenho de excelência de um desempenho médio dentro da sua função?
- 9- Na sua opinião, quais são as competências que considera necessárias, independentemente da sua função, para trabalhar na Gerês Equi'Desafios?
- 10- Considera a formação contínua vital para o exercício das suas funções?
- 11- Que conhecimentos/competências considera essenciais para ter sucesso no processo de seleção da sua função?

4ª Parte: Requisitos físicos e mentais

- 12- Para o desempenho das suas funções, é necessário realizar algum esforço físico e/ou mental? Se sim, que tipo de esforço e em que tarefa(s)?
- 13- Encontra algum entrave no relacionamento interpessoal ou está à vontade com todo o tipo de clientes?
- 14- Como se sente face à exigência ou desagrado do cliente - se se sente confortável quando os problemas aparecem/se é alguém focado em soluções?

5ª Parte: Autonomia

- 15- É comum ter de tomar decisões no seu dia-a-dia? Se sim, que decisões são essas e sobre o que/quem?
- 16- Caso tome alguma decisão errada, esta é apontada e terá consequências?
- 17- Tem alguém a supervisionar o seu trabalho?
- 18- É responsável por algum recurso que utiliza no seu dia-a-dia?

6ª Parte: Condições de trabalho

- 19- Em que condições são realizadas as suas funções?
- 20- Sente que lhe falta algo para o bom desempenho das funções? Se sim, o quê?

### 7º Parte: Recrutamento e seleção

- 21- Como é que foi o seu processo de recrutamento & seleção?
- 22- Participou no Open Day enquanto candidato? Se sim, o que achou? O que é que ressalva desse dia? O que é que acrescentaria?
- 23- Aquando da sua entrada na empresa, foi-lhe explicado as especificidades da sua função e o que era esperado de si?  
Sente que este processo pode ser aprimorado para facilitar a entrada de novos trabalhadores na organização? Olhando para o seu processo de recrutamento, o que é que mudava? E no seu processo de seleção?

### 8º Parte: Acolhimento e integração

- 24- Foi-lhe dado manual de integração?
- 25- Foi-lhe dada formação sobre os seus instrumentos de trabalho?
- 26- Sentiu-se apoiado/integrado dentro da empresa?
- 27- Acha que as funções propostas se ajustam ao que faz hoje em dia?
- 28- Considera que existe algum aspeto a melhorar no processo de integração? O quê?

## **Apêndice 3. Guião de entrevista para restantes funções na empresa.**

### 1ª Parte: Informações sobre a caracterização geral do entrevistado

Nome do trabalhador:

Idade:

Antiguidade na empresa:

Quais são as suas habilitações literárias?

Qual a sua função atual na Gerês Equi'Desafios?

Teve algum tipo de formação para desempenhar essa função?

Tempo na função:

Antiguidade na empresa:

### 2ª Parte: Tarefas que desempenha

- 1- Que tipo de tarefas é que desempenha no seu dia-a-dia?
- 2- Tem alguma formação específica relativa às funções que ocupa?

### 3º Parte: Recrutamento

- 3- De que forma teve conhecimento da vaga de emprego na Gerês Equi'Desafios?
- 4- Como é que se candidatou à vaga?
- 5- Considera que o anúncio era apelativo? Porquê? O que é que faria de diferente?
- 6- Considera que existem aspetos a melhorar no processo de recrutamento? Se sim, quais?

### 4º Parte: Seleção

- 7- Como é que foi contactado após submeter a candidatura à vaga?
- 8- Fez algum teste de competências? Se sim, quais?
- 9- Qual é que foi o número de entrevistas? Acha que foi adequado?
- 10- As perguntas na entrevista estavam adequadas aos conhecimentos indicados no anúncio? Lembra-se de algumas perguntas em concreto? Que mais questões, que não foram feitas, faria?
- 11- No processo de seleção, foi deixado explícito as suas funções?
- 12- Foi dada toda a informação necessária acerca da vaga e da empresa? Estando já a desempenhar a função, o que é que gostava que tivesse sido dito?
- 13- Considera que existem aspetos a melhorar no processo de seleção? Se sim, quais?

### 5º - Competências/Conhecimentos

- 14- Que conhecimentos/competências considera serem importantes num trabalhador da Gerês Equi'Desafios?
- 15- Acha que devia haver uma ADF documentada das funções na Gerês Equi'Desafios? O que é que acha que deve constar nessa ADF para facilitar o exercício das suas funções?

### 8º Parte: Acolhimento e integração

- 16- Foi-lhe dado manual de integração?
- 17- Foi-lhe dada formação sobre os seus instrumentos de trabalho?
- 18- Sentiu-se apoiado/integrado dentro da empresa?
- 19- Acha que as funções propostas se ajustam ao que faz hoje em dia?
- 20- Considera que existe algum aspeto a melhorar no processo de integração? O quê?