



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO:

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA MAÇON
TRANSPORTES, LDA.**

NGINAMAU ENGRÁCIA SIMÃO LUVUALO

OUTUBRO/2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO:

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA MAÇON TRANSPORTES, LDA.

NGINAMAU ENGRÁCIA SIMÃO LUVUALO

ORIENTAÇÃO:

Professor Doutor: Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Dr. Severino Neto do Nascimento

OUTUBRO/2016

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIACÕES	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
1- INTRODUÇÃO	1
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1- Recrutamento e Seleção	4
2.2 - Importância do processo de R & S nas organizações	7
2.3. Métodos de Recrutamento.....	8
2.3.1 - Anúncios.....	9
2.3.2 - Base de dados.....	10
2.3.3 - E-recrutamento	10
2.3.4 - Contato com universidades e escolas	11
2.4 - Técnicas de Seleção	11
2.4.1 - Análise curricular	12
2.4.2 - Entrevista.....	12
2.4.3 - Testes.....	14
2.4.4 - Provas/Dinâmicas de grupo.....	15
3 - DESCRIÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	16
3.1- Macon Transportes Lda.....	16
3.1.1 - Missão, Visão e Valores	17
3.1.2 - Caraterização do pessoal da área de Recursos Humanos.....	18
4 - ENQUADRAMENTO PRÁTICO.....	18
4.1 - Atividades desenvolvidas ao longo do estágio	18
4.2 - Fases do processo de R&S na Macon	20
4.3- Métodos de recrutamento	22
<i>Identificação das necessidades</i>	22
<i>Processo de recrutamento a ser utilizado</i>	22
<i>Definição do perfil e construção do anúncio</i>	22
4.4 - Aplicação das técnicas de seleção	23

<i>Triagem curricular</i>	24
<i>Aplicação de testes</i>	25
<i>Entrevista</i>	26
<i>Dinâmica de grupo</i>	27
<i>Exames médicos</i>	27
<i>Conclusão do processo</i>	28
4.5 – Acolhimento e socialização.....	29
5 - CONCLUSÃO	30
5.1 - Análise crítica da experiência	30
5.2 - Sugestões.....	31
5.3 - Conclusões.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
Anexos	38
Anexo 1. Organograma da Macon	39
Anexo 2. Caracterização do pessoal da área de RH	40
Anexo 3. Plano de estágio	41
Anexo 4. Exemplo de Anúncio da Macon Transportes Lda	43
Anexo 5. Relação dos documentos necessários para admissão	44

LISTA DE ABREVIações

CV- Curriculum Vitae

GRH- Gestão de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

TFM- Trabalho Final de Mestrado

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Paulo Henriques, pela disponibilidade, atenção, aconselhamento e profissionalismo.

Ao orientador de estágio, Severino Neto do Nascimento, pelo acompanhamento, orientação, disponibilidade e a oportunidade dada para a realização do estágio.

À direção da empresa Macon Transportes Lda., e a toda equipa do departamento de RH, pelo acolhimento, receptividade, atenção e o carinho demonstrado. Em particular a área de R&S composta pelos seguintes elementos (Josiane, Nilza, Adilson, Vladimir e Lectícia), muito obrigada pela partilha de conhecimento, motivação e o esforço feito para que tivesse um ambiente de trabalho salutar.

À minha família, em particular meus pais, que tudo fizeram para que essa etapa fosse concluída com êxito.

Ao promotor da Universidade Técnica de Angola, Gabriel Rufino, pela oportunidade dada.

A minha amiga e colega Maria Carolina, por ter sido alguém sempre presente e com palavras bastante encorajadoras.

Deixo o meu profundo agradecimento à todos aqueles que direta e indiretamente me acompanharam e contribuíram para conclusão desta etapa bem como para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado reflete no desenvolvimento de um estágio curricular, com duração de três meses na área de Recursos Humanos, departamento de Recrutamento e Seleção da empresa Macon Transportes Lda. O objetivo deste trabalho passa pela apresentação detalhada das atividades relacionadas com o processo de recrutamento e seleção desenvolvidas na empresa Macon.

O desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes é falho por falta de critérios e instrumentos adequados e que na maioria das vezes pode gerar grandes perdas financeiras e perda de tempo.

Desta feita, a primeira parte do relatório é dedicado ao enquadramento teórico, seguindo-se uma breve apresentação da instituição (Macon Transportes, Lda.), na terceira parte, foram apresentadas e detalhadas as atividades realizadas ao longo do estágio, e subseqüentemente na quarta foram pormenorizadas as atividades desenvolvidas na empresa no período do estágio e por fim, foram elaboradas as discussões e conclusões e apresentadas as limitações e sugestões.

O objetivo final do relatório de estágio é descrever as funções exercidas e as tarefas efetuadas, explicitando a relação entre a formação obtida ao longo do curso de mestrado e a sua aplicação no trabalho na empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento & Seleção, Macon Transportes Lda.

ABSTRACT

This present Masters Degree Final work, reflects the development of an curricular internship, with a duration of three months in Human Resources area, department of recruitment and selection of Macon Transport Lda. Company. The objective of this work goes through the detailed presentation of activities related to the procedure for recruitment and selection developed in Macon company.

The current challenge is to leading the hiring process that most of the times it's flawed for lack of criteria and instrument that in most of the times can cause great financial and time losses.

By this, the first part of the report is dedicated to the theoretical framework, followed by a brief presentation of the institution (Macon Transport, Lda.), in the third part, were presented and detailed the activities carried out throughout the internship, and subsequently in the fourth were detailed the activities developed at the company at internship period and finally were prepared the discussions and conclusions and brought the limitations and suggestions.

The ultimate goal of the internship report is to describe the functions exercised and performed tasks performed, explaining the relation between the training obtained along master course and its application at work in the company.

Keywords: Human Resources, Recruitment & Selection, Macon Transport Lda.

1- INTRODUÇÃO

Este relatório inseriu-se no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), como Trabalho de Fim de Mestrado (TFM).

Optou-se pelo relatório de estágio pela vontade de colocar em prática os conhecimentos sobre Recrutamento e Seleção (R&S) adquiridos ao longo do mestrado bem como, possuir experiência profissional na área. O estágio decorreu na empresa MACON Transportes, Lda., na área de Recursos Humanos (RH), departamento de Recrutamento & Seleção. O mesmo teve a duração de três meses, tendo início no mês de Abril e findo no mês de Julho.

Neste relatório, procurou-se numa forma simples e clara, fazer a abordagem do tema R&S, visto que, trata-se de uma das práticas cruciais no sucesso de uma organização, cujo principal objetivo é identificar, atrair e reter os melhores candidatos para a organização. Desta feita, o relatório está estruturado em diversos capítulos. No primeiro foi elaborado o enquadramento teórico, seguindo-se uma breve apresentação da instituição (MACON Transportes, Lda.), no terceiro capítulo, foram apresentadas e detalhadas as atividades realizadas ao longo do estágio, e subseqüentemente no quarto capítulo foram pormenorizadas as atividades desenvolvidas na empresa no período do estágio e por fim, foram elaboradas as discussões e conclusões e apresentadas as limitações e recomendações.

2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As economias têm-se tornado cada vez mais globalizadas e bastante mais avançadas tecnologicamente, promovendo modificações estruturais na organização das empresas e da forma como o trabalho é realizado, havendo assim lugar a uma alteração nas necessidades de pessoal qualificado e do tipo de perfil profissional exigido (Handel, 2003; Reiter-Palmon, Young, Strange, Manning, & James, 2006).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um tema de estudo que evoluiu, quer do ponto de vista teórico, quer da aplicação ao longo do Séc. XX estabelecido nas teorias organizacionais e teorias comportamentais. Tanto a definição dos conteúdos como a evolução das práticas foram influenciadas pela relevância dos fatores de contexto, que, em cada situação, se mostraram como mais determinantes (Neves & Gonçalves, 2009).

Todavia, a GRH não produziu um corpo teórico próprio. A sua base conceptual radica nas teorias organizacionais e comportamentais, produzidas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, sendo desta forma natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de suporte (Neves, 2000).

A designação GRH revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2000, p. 11). Esta transformação é, no ponto de vista de Neves “indiretamente

reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de considerar-se os recursos humanos (RH) sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações” (Neves, 2000: p.11). Desta forma, cada vez mais a “estratégia global e sectorial se interpenetram e condicionam, tornando os RH um fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspectiva de desenvolvimento face ao futuro” (Neves, 2000, p. 11).

Nos últimos anos observam-se duas grandes tendências na GRH nas empresas europeias:

1) Algumas empresas estão a dispensar as grandes estruturas centralizadas de GRH e deslocam para as chefias diretas e intermédias, numa perspectiva de partilha da função, algumas tarefas de GRH ao nível da avaliação do desempenho, da aplicação de repreensões disciplinares, do recrutamento e seleção, de promoções por mérito, ficando as tarefas de processamento de salários, de formalização de processos contratuais, de despedimentos e de promoções automáticas a ser realizadas pelos serviços administrativos (Brandão & Parente, 1998; Serrano, 2010).

2) Outras empresas preferem externalizar a função tanto na vertente técnica - recrutamento e seleção, formação ou avaliação de desempenho, como na vertente administrativa (Serrano, 2010; Wehner et al, 2012).

Assim, são vários os processos administrativos que assumem elevada importância na gestão dos recursos humanos, tais como o controlo da prestação do trabalho ou o processamento de salários, entre outros. Um processo administrativo muito importante é o Recrutamento e Seleção e o presente trabalho versará sobre esta temática.

2.1- Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção constituem-se atividades integrantes da gestão de recursos humanos. Estas atividades englobam a exploração e a análise do mercado de trabalho tendo como objetivo a escolha e a dotação de pessoas para a organização (Mazon & Trevizan, 2000). Muscalu (2015) refere, mesmo, que o recrutamento de recursos humanos na organização é considerado um elemento-chave da gestão de recursos humanos, como o método principal de garantir a organização do trabalho.

No domínio da gestão e desenvolvimento de recursos humanos, interessa para essa pesquisa enquadrar os métodos e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção. Desta forma, para Almeida (2009, p. 13), um processo de recrutamento e seleção não é inflexível, podendo ser alterado com base na necessidade e na estratégia da organização. Assim, tanto o processo de recrutamento como o processo de seleção, passam por diferentes etapas – recrutamento, avaliação, triagem, base de dados, decisão final e contratação –, e cada um deles requer técnicas e instrumentos específicos.

Na perspetiva de García-Izquierdo *et al* (2015), o Recrutamento é uma atividade de divulgação, um processo organizacional que “convida” pessoas

que se encontram no mercado de mão-de-obra para entrarem num processo de seleção da empresa, tendo como objetivo atrair candidatos para um cargo ou função. Entre os objetivos mais importantes do processo de recrutamento, pode-se apontar segundo Muscalu (2015): (1) determinar as necessidades de recrutamento atuais e futuras em relação ao planeamento dos recursos humanos; (2) aumentar o número de potenciais candidatos qualificados com custos mínimos; (3) selecionar os candidatos que têm o potencial para agregar valor à organização; (4) aumentar a eficácia e eficiência em toda a organização e dos trabalhadores no curto, médio e longo prazo; (5) avaliar a eficácia das diversas fontes de recrutamento e técnicas.

No modelo de recrutamento de Breaugh (2008) são descritas quatro fases: (1) estabelecer objetivos claros de recrutamento; (2) desenvolver estratégias para ocupar o cargo vago; (3) envolver atividades específicas de recrutamento que atraem os candidatos adequados; e (4) avaliar os resultados das três primeiras fases do exercício recrutamento.

O processo de recrutamento, como proposto por Dineen & Soltis (2010), apresenta três estágios. Primeiro, as organizações colocam esforços para gerar candidaturas viáveis e o candidato ao emprego toma a decisão de se candidatar ao trabalho. Em segundo lugar, manter o estatuto de candidato potencial, onde a consideração mais importante é a perceção em relação a equidade e à atualidade do processo de seleção. Em terceiro lugar, o encerramento quando ao requerente é oferecido um emprego e este toma a decisão de aceitar.

Já para Bilhim (2009), o processo de recrutamento compreende as etapas: a análise e definição da função, a necessidade de contratação, o tipo de recrutamento (interno/externo ou misto) e a triagem dos candidatos.

É de apontar que por vezes o processo de recrutamento é discriminatório, principalmente em termos de género, idade e raça, e embora existam leis que o proíbam, a discriminação é difícil de ser provada (Koivunen et al, 2015). Segundo Pager e Wester (2012), um dos principais problemas de estudar a igualdade no local de trabalho é que as formas contemporâneas de discriminação são difíceis de investigar de forma direta. Em outras palavras, os decisores que discriminam um grupo minoritário ou membros individuais são incapazes de admitir os elementos discriminatórios que afetam diretamente as suas decisões.

Desta feita, Ferreira (2013) aborda também o tema da ética nos processos de recrutamento, afirmando que é importante haver transparência, confidencialidade e respeito entre ambas as partes.

A seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa. A seleção é uma atividade de escolha, de filtragem da entrada, sendo por isso restritiva. A seleção de pessoal é caracterizada pela comparação e processo de decisão. Isso ocorre devido ao grande número de candidatos que se propõem a preencher determinada vaga. A comparação é utilizada no momento em que são analisadas as competências e capacidades do candidato (Orlickas, 2001). No geral, o processo de seleção procura chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, capacidades, atitudes, personalidade

e outros fatores que estão associados à adaptação na empresa como sexo, porte físico, habilitações acadêmicas, endereço, posse de um carro, idade, etc. (Mazon & Trevizan, 2000).

Muitas empresas diferem em termos da complexidade dos seus processos de seleção. Algumas fazem uma decisão estratégica para selecionar rapidamente e sem grandes custos e outras tomam uma decisão de escolher a melhor pessoa possível, tendo um elaborado e, algumas vezes, custoso sistema de seleção. Assim, o processo de seleção deve ser um critério personalizado de trabalho, variando de empresa para empresa.

2.2 - Importância do processo de R & S nas organizações

O recrutamento e seleção são consideradas como ferramentas bastante importante para as organizações porque delas “depende” o sucesso de uma organização, daí, a necessidade que o mesmo seja conduzido de forma clara, objetiva e com bastante seriedade. O recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito a todo processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão. Assim sendo, um mau recrutamento poderá originar em prejuízos até porque, recrutar exige um investimento de tempo e dinheiro e a escolha incorreta dos candidatos poderá originar em perda de produtividade ou levar a situações negativas, mas menos evidentes, como sejam por exemplo, a perda de clientes, danificação constante de equipamentos, etc. (Caetano & Vala, 2007:268).

O atual ambiente económico exerce pressão para a melhoria da qualidade dos processos empresariais e isto só é possível com bons colaboradores. Todos e quaisquer objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e por intermédio de pessoas. Portanto, estabelecer previamente o seu perfil é estrategicamente vital para a “saúde” de uma organização, por isso a importância e o cuidado com a condução do processo de recrutamento e seleção, já que isso refletirá na imagem da empresa Arieira & Guimarães (2005).

As empresas estão sempre em busca dos melhores profissionais no mercado de recursos humanos mediante o recrutamento e seleção de pessoas, seja para substituir um colaborador ou ampliar seu quadro de funcionários. É necessário ter pessoas flexíveis, capazes de se adaptarem com as mudanças constantes que ocorrem interna e externamente na organização. O primeiro passo para o sucesso é recrutar e selecionar pessoas realmente capazes de desempenhar as funções que a empresa necessita, sendo que o processo deve ser ágil, eficaz e com o menor custo possível. Para isso, é necessário analisar os processos de recrutamento e seleção da empresa (Boldrin *et al*, 2012:159).

2.3. Métodos de Recrutamento

Os principais métodos de recrutamento externo que existem são: anúncios, recrutamento *on-line*; arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos; apresentação de candidatos por parte dos colaboradores da empresa; contactos com sindicatos e

associações de classe; contactos com universidades, escolas, entre outros (Chiavenato, 2006, p. 77).

Existem vários métodos de recrutamento como já enumerados acima mas, neste enquadramento teórico serão abordados somente os utilizados na Maçon.

2.3.1 - Anúncios

De acordo com Machado & Portugal (2014:15), o anúncio é um meio de divulgação comunicacional, tendo como principal objetivo publicar vagas ou postos de trabalho a serem preenchidos e atrair a atenção do maior número possível de pessoas motivando-as, para que desejem entrar na empresa publicitada.

Para se compor um anúncio é necessário que respeite algumas regras para que se possa atingir os seus objetivos. Não importa que a informação seja tão vaga que dê lugar a candidaturas que não correspondem às exigências nem tão complexa e imprecisa que potenciais candidatos não respondam por pensarem que não lhes diz respeito (Caetano & Vala, 2007:277).

Bilhim (2009:243) ressalva que para que um anúncio tenha êxito ou se torne eficaz, é necessário que o mesmo englobe informações exatas sobre a organização, título da função, natureza da atividade da organização, localização geográfica, resumo da descrição de função, qualificações necessárias, benefícios, horário de trabalho, endereço da organização e prazo limite da entrega da candidatura. Para além disso, qualquer anúncio deve respeitar o modelo AIDA: chamar a atenção, cativar interesse, despertar o

desejo e estimular a ação, por meio da utilização de elementos como a cor, logotipo da empresa, descrição da empresa e do conteúdo do cargo, o local, as condições de trabalho, e os benefícios (Cunha *et al.*, 2012:204).

2.3.2 - Base de dados

A base de dados é um dos métodos bastante usado nas empresas para pesquisa de candidatos que podem ir ao encontro das necessidades das organizações porque, uma base de dados é uma coleção de dados que permite a sua consulta, atualização e outros tipos de operação processadas por meios informáticos.

2.3.3 - E-recrutamento

Na perspetiva de Machado & Portugal (2014:49) o recrutamento on-line é o método de recrutamento centrado no uso das tecnologias da informação e comunicação, nomeadamente com recursos às plataformas disponibilizadas pela internet. Muitas pessoas colocam os seus currículos na internet disponibilizando-os para serem conhecidos e assim obterem emprego. Cada vez mais as pessoas procuram trabalho através da grande rede mundial. Muitos estudos recentes indicam que as pessoas recorrem intensamente à internet para procurarem novas oportunidades profissionais, para além dos jornais, que continuam a manter o domínio neste setor Neves & Costa (2012:521).

2.3.4 - Contato com universidades e escolas

É cada vez mais frequente as empresas solicitarem listagens com o nomes de alguns finalistas para estágios. Por outro lado as associações de estudantes de algumas universidades ou a própria universidade promovem a distribuição de listagens com nomes de finalistas e seus interesses na área laboral Vala & Caetano (2007:280). As escolas e universidades constituem boas fontes de recrutamento. O recrutamento entre as instituições de ensino e as organizações é feito através de visitas a organização, feiras de emprego e programas de cooperação entre as instituições de ensino e as organizações Muscalu (2015).

2.4 - Técnicas de Seleção

Marras (2000) defende que o dimensionamento da seleção tem-se vindo a alterar para além dos requisitos do cargo, procurando a adequação do profissional à organização em termos culturais, de perfil, de competências e de potencial futuro. Algumas novas características dos processos seletivos são a procura por identificação de laços familiares e de comprometimento do indivíduo, capacidades de liderança e quociente intelectual e emocional.

A seleção por competências é uma das novas formas de condução do processo seletivo. A especificidade da seleção por competências consiste no mapeamento das competências, do conjunto de conhecimentos necessários ao profissional que deseja ocupar determinado cargo, considerando que tal conhecimento deve dar suporte à realização das competências organizacionais (Carvalho, 2008). A entrevista da seleção por competências deve identificar um

determinado padrão de comportamento, para avaliação do potencial de sucesso do profissional na função (Orlickas, 2001). Nesse processo, a ação conjunta do departamento de Recursos Humanos com os gestores de linha é essencial, desde a identificação das competências até a decisão da seleção. Os métodos de seleção aqui apresentados, são os mesmos que a empresa Macon utiliza.

2.4.1 - Análise curricular

A análise curricular consiste numa das primeiras fases do processo de seleção e pretende fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não têm os pré-requisitos desejados pela empresa. Após feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato para que as próximas fases sejam direcionadas para os conhecimentos, capacidades e atitudes de cada um (Bilhim, 2009; Seikou *et al.*, 2001).

2.4.2 - Entrevista

A entrevista é encarada como uma das mais importantes etapas de um processo de seleção (Limongi-França & Arellano, 2002; Robbins *et al.*, 2010) e tem como objetivo obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos (se existirem) e no *curriculum vitae*. A entrevista é momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e os seus aspetos pessoais relacionados com a função, ou melhor, permite observar o comportamento durante a entrevista, a higiene pessoal, o vestuário, entre outros aspetos (Mazon & Trevizan, 2000).

A entrevista representa um momento fulcral no processo de seleção, em que se encontram, provavelmente pela primeira vez, face a face, recrutador e candidato. Trata-se de uma situação que gera tensões bilaterais, já que ambas as partes estão pressionadas: o recrutador pela necessidade de encontrar o profissional certo e o candidato, não só pela condição de prova a que está a ser submetido, mas também por poder estar em jogo o seu futuro profissional ou, pelo menos, pela pressão de conseguir um emprego ou uma alternativa profissional mais vantajosa. A entrevista é assim, um instrumento preliminar de relação social (Ivancevich, 2008; Leal, 1999).

Espera-se que a entrevista decorra num tom em tudo semelhante a uma conversa, em que os participantes tenham espaço para a expressão da sua personalidade e dos pontos de vista que defendem, ainda que limitados pelos objetivos do encontro.

No caso da seleção, a entrevista adquire um formato semiestruturado onde as perguntas devem cumprir a função proposta (ou seja, aumentar a informação do entrevistador sobre o entrevistado), havendo, para o efeito, uma lista de questões que integram o guião. Porém, existe espaço suficiente para a abordagem e desenvolvimento de alguns tópicos que assumam relevância no seu desenrolar, introduzindo-se perguntas que façam evoluir e aprofundar o discurso, e que permitam ir além deste e desvendar por detrás das palavras, ou dos acontecimentos relatados, a maneira de ser do candidato.

No fundo, a entrevista pressupõe uma conjugação contínua entre a capacidade de escuta e de colocar perguntas, reagindo em função das respostas do interlocutor, dando-lhe uma sequência lógica (Cardoso, 2005).

Dessler (1998) e Absar (2012), entre outros, afirmam que a entrevista é o procedimento mais amplamente utilizado no processo de seleção, pois o contato pessoal é uma das melhores formas de se tirar conclusões acerca da pessoa recrutada.

Almeida (2004) refere que apesar do seu subjetivismo, a técnica da entrevista já está bastante aperfeiçoada.

A entrevista telefónica pode ser utilizada com o intuito de realizar uma escolha inicial, especialmente quando existe urgência ou se o candidato e o entrevistador estiverem em pontos geográficos distantes (Torrington, 2008), embora não permita recolher tanta informação pela falta do contato presencial (Ferreira *et al*, 2015).

2.4.3 - Testes

Os testes são considerados uma das fases mais importantes deste processo, uma vez que eles permitem determinar os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Os tipos de testes mais utilizados são os de conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; testes de capacidades mentais; testes projetivos; provas de trabalho; e dinâmicas de grupo (Ferreira *et al*, 2015). São exemplos os seguintes testes:

Palográfico: É uma técnica expressiva de avaliação da personalidade, onde o perfil da personalidade é obtido através da análise de traços (Alves & Esteves, 2004; Pereira *et al*, 2003).

AC (Atenção Concentrada): Teste que objetiva a medição da atenção, concentração, rapidez e exatidão. Tem a vantagem de poder ser aplicado individualmente ou coletivamente. Indicado para seleção de pessoal, principalmente para cargos de secretárias, datilógrafos, programadores, telefonistas, redatores, etc. (Godoy & Noronha, 2005; Pereira *et al*, 2003).

Testes de QI: São testes que medem o nível de inteligência intelectual. (Godoy & Noronha, 2005).

2.4.4 - Provas/Dinâmicas de grupo

Na sequência do processo de avaliação psicológica, segue-se a prova/dinâmica de grupo, cujos objetivos chave são a observação de cada candidato em situação de interação grupal e a possibilidade de prever o seu comportamento na situação do quotidiano laboral. A dinâmica realiza-se numa sala particular, normalmente com as cadeiras dispostas em semicírculo, de modo a facilitar o contacto interpessoal entre os intervenientes (seis a oito elementos). Os avaliadores têm à sua responsabilidade a apresentação da prova, a explicação, a análise e a cotação do desempenho de cada indivíduo.

Durante a discussão, os avaliadores dispõem de uma Ficha Individual de Inter-Relação, onde consta uma escala com diversas características pessoais, que é preenchida e complementada por um conjunto de anotações acerca da

atitude e comportamento que sobressai em cada candidato, e que condiciona o seu desempenho.

Pretende-se explorar, essencialmente, a comunicação e a troca de ideias/opiniões, sem recurso a votação, onde a flexibilidade e a argumentação se revelam essenciais para o alcance da unanimidade. Podem ser observadas e avaliadas as posturas e as maneiras de reagir de cada candidato à tarefa, fazendo a ligação com os aspetos profissionais (Faissal *et al*, 2009).

3 - DESCRIÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

3.1- Macon Transportes Lda.

A Empresa Macon Transportes Lda., é uma empresa Angolana de direito privado, concessionária dos serviços públicos de transportes rodoviários de passageiros, fundada em 25 de Maio de 2001, contendo na altura uma frota de 25 autocarros, operando apenas em duas linhas B25 e B26 com um quadro efetivo de 140 trabalhadores. Sua base central está localizada na província de Luanda, no município de Belas (Kilamba Kiaxi), tendo como referência a via do golf 2, atrás da igreja Tocoísta.

Até 2003 a Macon registou um aumento da sua frota para 280 autocarros, ampliando assim as linhas de atuação de serviços urbanos e criando novos serviços interprovinciais, começando a operar na linha do Kwanza Sul – Sumbe e em seguida, estendeu-se até a província de Benguela.

Em 2005, a empresa iniciou um processo de modernização e crescimento, investindo no desenvolvimento humano e profissional dos seus

colaboradores que culminou com o aperfeiçoamento e ampliação dos seus serviços.

Hoje, a mesma conta com um quadro efetivo geral de 2.704 trabalhadores em distintas áreas ou funções, distribuídas nas seguintes províncias: Luanda, Huíla, Benguela, Bié, Kwanza Sul, Uíge, Malange, Zaíre, Namibe, Huambo, Cunene, Moxico, Kuando Kubango, Lunda Sul, Lunda Norte, Kwanza Norte e Bengo exceto na província de Cabinda. Conta com uma frota de 555 autocarros, distribuídos em diversos serviços tais como: Urbano (125), Interprovincial (306), Serviço executivo (5), Fretamento e Aluguer ou Turismo (84) e por fim cargas e encomendas (35).

3.1.1 - Missão, Visão e Valores

A Macon tem como missão, ser uma empresa de transporte rodoviário de passageiros e cargas, empenhada em proporcionar segurança, conforto e regularidade, dando soluções aos problemas de transportes de pessoas e bens. Ser a melhor empresa de transporte rodoviário de passageiros e cargas de Angola e expandir seus serviços à nível internacional é a sua visão. Tem como valores fundamentais, os seguintes:

- Respeitar à comunidade e o meio ambiente,
- Respeitar a diversidade e comprometer-se com a comunicação franca e aberta,
- Respeitar a competitividade e melhorar constantemente a qualidade buscando novas tecnologias,
- Estimular uma cultura do desenvolvimento de competências para valorizar e motivar os trabalhadores,

- Criar um bom ambiente de trabalho aberto a criatividade e ao incentivo da prática de atividades recreativas.

3.1.2 - Caracterização do pessoal da área de Recursos Humanos

De modo a aprofundar o conhecimento da equipa na qual fui integrada para realização do estágio, foi necessário fazer um levantamento de alguns dados importantes sobre a caracterização dos colaboradores que fazem parte do departamento de RH (Anexo 2). De um modo geral a equipa da Maçon Transportes Lda., é constituída por 2.704 colaboradores e deste mesmo número, 21 fazem parte da área de RH incluindo a Superintendência de RH e todos estes operam em Luanda. De ressaltar o facto de existirem 13 colaboradoras de sexo feminino, o que corresponde a 62%. A média de idades dos colaboradores variam entre os 26 à 30 anos de idade o que significa que a equipa esta integrada por colaboradores jovens. No que toca a situação contratual, 90% dos colaboradores dispõem dum contrato efetivo e os 10% restantes encontram-se na fase de estágio profissional. No que toca ao tempo de serviço, é de referir que o mesmo varia entre 1 à 15 anos.

4 - ENQUADRAMENTO PRÁTICO

4.1 - Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

O interesse em realizar um estágio curricular surgiu pela vontade de querer aplicar no domínio organizacional, os conhecimentos adquiridos na formação académica e desenvolver competências próprias e complementares à formação em Gestão de Recursos Humanos mais especificamente em Recrutamento e Seleção.

O meu estágio na Macon Transportes Lda., teve início no dia 18 de Abril de 2016, com uma duração de três meses e uma carga horária total de 420 horas em 12 semanas úteis.

A primeira semana foi reservada ao acolhimento e integração, bem como ao conhecimento de toda a estrutura organizacional (Anexo 1), em particular, a área de RH, os serviços prestados em cada área e departamentos. No processo de acolhimento e integração, tive a oportunidade de assistir um vídeo institucional que aborda sobre a criação da empresa, número de trabalhadores bem como os serviços prestados.

Após estar bem integrada e devidamente acolhida, passamos para aquilo que era o objetivo principal do estágio, conhecer os processos de recrutamento e seleção da empresa Macon Transportes Lda., e aplicar no domínio organizacional os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado daí, a segunda semana até o término do estágio ser dedicada para os termos práticos, conforme é espelhado no plano de estágio (Anexo 3). Assim, numa primeira fase, me foram transmitidas atividades ou funções que são realizadas no dia a dia como a publicação de anúncios, triagem de CVs, cadastramento de candidatos, atribuição de matrículas, elaboração do relatório mensal de recrutamento, telefonemas para marcação de testes e entrevistas, participar do treinamento e refrescamento, entre outras atividades.

Uma das atividades diárias da minha responsabilidade era marcação de testes e entrevistas por via telefónica. No decorrer do estágio acompanhei e participei em alguns processos de recrutamento e seleção de diversos perfis

como: auxiliar administrativo, laboratorista, auxiliar de tráfego, motorista, bilheteiro, mecânico e ajudante geral. Dentre todos estes perfis, um dos processos de R&S a que mais acompanhei e participei foi do ajudante geral pois, é uma função que sempre teve maior número de vagas por se tratar da função mais baixa da empresa.

Foram também minhas responsabilidades o encaminhamento de candidatos aos exames clínicos e laboratoriais, elaboração de contratos de trabalho, acompanhar e participar das entrevistas de seleção, acompanhar e participar no processo de integração e acolhimento, participar no processo de formação, participar na conferência da documentação para admissão dos candidatos.

4.2 - Fases do processo de R&S na Macon

O processo de recrutamento e seleção na Macon Transportes Lda., passa por diversas etapas, desde: a identificação das necessidades, construção do descritivo da função, construção do anúncio, receção dos CVs ou consulta na base de dados, aplicação de testes, entrevistas até a contratação do candidato. Dizer que, o departamento da empresa que executa todas estas atividades é o de recrutamento e seleção local onde foi executado o meu estágio.

Para que o departamento de recrutamento e seleção comece com o processo em si, é necessário que um determinado departamento apercebe-se da necessidade de preenchimento de vagas isto é, por meio de uma substituição ou por aumento do quadro do pessoal o que significa, que o

departamento de R&S não trabalha de forma isolada mas sim, em sintonia com todos os departamentos e/ou áreas da empresa porque é daí onde inicia a sua atividade.

Para que se possa dar avanço ao processo, é necessário que o departamento em causa, neste caso o departamento que sente a necessidade de contratação de pessoal envie uma requisição de pessoal onde constará o nome do chefe do departamento, o cargo na qual tem-se à necessidade de ser preenchida a vaga, o setor, o motivo do preenchimento da vaga se é por aumento de pessoal ou por substituição. Quando for por substituição, na mesma requisição deve conter informações como: o nome do funcionário a ser substituído, o salário que o mesmo auferia bem como o motivo da sua saída. A partir deste momento, o departamento de R&S está pronto para começar a desempenhar as suas funções pois, é a requisição do pessoal que confere a autorização para que o processo comece.

Após ser emitida a requisição de pessoal, a mesma é analisada e depois é dada a autorização isto é por meio das assinaturas do Diretor Geral da empresa, o Superintendente de RH e por último o chefe do departamento requisitante da vaga. De seguida, o departamento de R&S juntamente com o responsável da área solicitante, definirão o processo de recrutamento a ser utilizado isto é, interno, externo ou misto, a melhor maneira de divulgação da (s) vaga (s) se é por meio de anúncios, pesquisa na base de dados, contato com as universidades ou e-recrutamento e por último as etapas que constituirão o processo seletivo.

4.3- Métodos de recrutamento

Identificação das necessidades

O diagnóstico ou a identificação da necessidade de recrutamento é feito por qualquer departamento da empresa que sinta a necessidade de preenchimento de uma determinada vaga, após esta identificação, passa-se para uma fase seguinte que é a definição do processo de recrutamento a ser utilizado.

Processo de recrutamento a ser utilizado

A empresa utiliza os três tipos de recrutamento: o interno quando se trata de preenchimento de vagas para áreas mais a nível institucional e nalguns casos para o nível intermédio, o externo quando se quer buscar sangue novo e quando se trata na maior parte das vezes de preenchimento de vagas para funções mais simples relacionadas diretamente com os serviços da organização, com poucas exigências e qualificações, e em alguns casos recorre-se ao misto quando se tem a necessidade de preenchimento de muitas vagas para o nível intermédio e o nível operacional. É de frisar que, a empresa dá mais primazia ao recrutamento interno pois, valoriza o desempenho do colaborador, acarreta menor custo de admissão, é mais rápido e seguro e por considerar ser uma poderosa fonte de motivação para os colaboradores.

Definição do perfil e construção do anúncio

A definição do perfil do candidato é feita com base na análise e descrição das funções pois, é na mesma onde a empresa tem os seus cargos estabelecidos. Após ser feita a definição do perfil, segue-se a fase da construção do anúncio que muita das vezes é feito através dos jornais, na rádio

e nas vitrinas da empresa. A estrutura do anúncio seguem os critérios AIDA cujo objetivo principal é chamar a atenção do candidato, captar o interesse, despertar o desejo e estimular a ação (ANEXO 4). É sempre apresentado o nome da empresa, sua localização, a função, os requisitos necessários, as principais responsabilidades e as competências necessárias para o cargo, quanto ao pacote salarial a empresa acha por bem não divulgar porque considera ser importante a confidencialidade de suas informações no que toca à segurança dos seus colaboradores e futuros colaboradores.

Após a publicação dos anúncios, a empresa recorre também a pesquisa direta quer na base de dados interna para averiguar se encontra o perfil de candidatos que se pretende recrutar para o preenchimento de determinada vaga, quer através do website da empresa que é onde muita das vezes os candidatos remetem os seus CVs de forma espontânea. Dizer também que a mesma mantém contato com as universidades e centros de formação para pesquisa de potenciais candidatos sem esquecer que a mesma recorre ao recrutamento on-line quando se trata de captar a atenção e atrair potenciais candidatos para preenchimento de vagas a nível estratégico e para contratação de candidatos expatriados que muita das vezes acabam por fazer suas entrevistas e ter os seus primeiros contatos com a organização via net isto é, por chamadas feitas via Skype, vyber, entre outros recursos.

4.4 - Aplicação das técnicas de seleção

A fase da seleção é considerada o momento crucial de todo o processo porque trata-se de escolher o candidato que mais se adequa ao cargo pretendido e uma má escolha refletirá no sucesso do novo colaborador e da

organização bem como nos custos feito para a segmentação do processo. Uma das primeiras técnicas usadas para o processo de seleção é a triagem ou análise curricular.

Triagem curricular

Nesta fase da triagem à que se ter em conta alguns itens importantes como o fator idade, escolaridade, experiência e a localização isto é, dependendo da função ou cargo a ser preenchido pois, existem determinadas áreas onde os principais requisitos recaem sobre o fator idade e escolaridade, outros recaem sobre o fator experiência no trabalho e sem descartar o fator localização porque é importante saber o local onde vive o candidato para evitar problemas futuros como é o caso de atrasos por causa do percurso a ser percorrido e até mesmo faltas por ausências.

Numa primeira fase, tive inúmeras dificuldades ao fazer a triagem curricular porque desconhecia os elementos a se ter em conta na triagem dos CVs, depois de informada e com um acompanhamento rigoroso consegui aperfeiçoar a minha prática no que toca a triagem ou análise de CVs. No decorrer da triagem, sempre que é encontrado um CV que se enquadra no perfil pretendido, colocamos de lado e o candidato é logo de seguida contactado telefonicamente e convidado a comparecer na organização para uma entrevista presencial.

Contatar telefonicamente para marcação de entrevistas, testes e marcação de exames laboratoriais foram outras das responsabilidades que tive ao longo do estágio, que me permitiu ter contato direto com os candidatos bem

como aprofundar os conhecimentos relacionados aos perfis e os processos em andamento.

Aplicação de testes

Antes de começar o teste, o candidato é convidado a preencher uma ficha de inscrição onde constam dados como: o cargo que pretende concorrer, o setor, dados pessoais, experiência profissional, outras informações e um espaço reservado para observações caso o candidato queira fazer alguma. Preenchida a ficha, dá-se início a aplicação de testes. Os testes mais aplicados no decorrer do estágio e que tive o privilégio de acompanhar a sua aplicação foram: Palográfico: que serve para avaliar a personalidade de cada candidato através da expressão gráfica; De atenção concentrada: que serve para medir a capacidade que o indivíduo tem para manter a sua atenção concentrada no trabalho durante um período de tempo ou à uma determinada situação; Raciocínio lógico: serve para avaliar as competências dos candidatos como habilidade de resolução sob pressão de tempo; Inteligência ou QI que serve para avaliar a capacidade cognitiva do candidato. Existem outros testes que são aplicados que é o caso do teste numérico, de informática e o teste de condução.

Quanto aos testes, pouco tenho para dizer porque pouco foi o contato que tive com os mesmos por se tratar de uma das técnicas de seleção que está a cargo dos psicólogos da empresa e que cujo contato por uma outra pessoa que não seja da área é extremamente proibido.

Entrevista

A entrevista é uma das outras técnicas de seleção usadas pela empresa para dar subsídio as demais técnicas, é uma técnica usada porque permite a recolha de informações sobre o candidato que não se encontram espelhadas no CV. Tem como objetivo recolher, esclarecer e aprofundar as informações a cerca do candidato bem como do seu passado profissional.

A entrevista na empresa é conduzida por um guião de perguntas elaboradas e abertas, perguntas estas de carácter pessoal, profissional e social, no mesmo guião também encontram-se questões que nos permite perceber quais as motivações do candidato no que toca a vaga e a empresa, sua pretensão salarial e os benefícios. Antes que se dá o início a entrevista, é necessário que o candidato seja cadastrado para que toda a informação relacionada a entrevista permaneça na base de dados da empresa. O cadastro é feito a partir do programa usado pela empresa (Autumn), ao cadastrar o candidato encontramos uma ficha com quatro campos onde o primeiro é reservado aos dados pessoais como (nome, data de nascimento, nº do BI, etc.), o segundo campo esta reservado para os dados adicionais (pretensão salarial, religião, data dos testes, etc.), o terceiro está relacionado a vaga ou o cargo a ser preenchido, a área ou departamento e a província, o quarto e o último campo é direcionado as observações, espaço reservado para as anotações relativas a entrevista bem como o parecer do entrevistador.

Durante o período de estágio pude acompanhar e participar em diversas entrevistas para diferentes perfis, com isso pude aprender e perceber o quão importante é esta técnica pois fornece-nos bastante informação a cerca do

candidato e porque nos permite ter o contato direto com o mesmo, nos permite perceber suas emoções, seus medos bem como o seu potencial e sua motivação para integrar na organização.

Dinâmica de grupo

A mesma é conduzida numa sala própria e acompanhada pelos psicólogos da empresa. É uma técnica realizada em grupo porque permite aos avaliadores observarem o candidato a interagir com os outros bem como avaliarem a forma como os candidatos reagem a uma determinada situação ou problema. Nesta técnica a empresa apresenta um mesmo problema esperando que cada um dos candidatos apresente o seu parecer. Em todos os três meses de estágio somente pude acompanhar uma vez a técnica de dinâmica de grupo o que considero ser negativo para mim pois, não pude aprofundar os meus conhecimentos no que toca a esta etapa.

Exames médicos

Após passar pelas fases descritas anteriormente, passa-se para última que são os exames médicos. A empresa possui um laboratório onde são encaminhados os candidatos para a realização dos exames médicos. É de salientar que para que o candidato faça os exames médicos é necessário que o mesmo assine uma autorização comprometendo-se a ser submetido aos exames, isto após ser informado sobre quais os exames deve fazer. Dizer também que tanto os candidatos aptos como os inaptos passam por esta fase porque após terminar o processo os candidatos inaptos permanecem na base de dados da empresa pois, poderão vir ser reaproveitados caso exista a

possibilidade de preenchimento de uma determinada vaga ou um novo processo de R&S.

Durante o período de estágio, esta foi uma das tarefas que mais desenvolvi o encaminhamento dos candidatos para realização do exame médico, é uma das etapas mais leve do processo todo primeiro por ser a última e segundo porque consome pouco tempo e não requer muito desgaste físico e mental.

Conclusão do processo

Dá-se por concluído o processo de R&S após a receção dos resultados dos exames médicos, para os candidatos que se encontram em perfeitas condições de saúde sem quaisquer restrições são considerados os selecionados para o preenchimento da vaga. É de realçar que a decisão final sobre qual o candidato a ser selecionado recai sobre o departamento de R&S e o órgão requisitante da vaga. O departamento de R&S dá o seu parecer final mas, é com o requisitante da vaga que se vai decidir quem ocupa a vaga. Após a tomada de decisão os candidatos selecionados são chamados a tratar uma série de documentos necessários para a admissão (ANEXO 5), feita entrega de toda a documentação, dá-se início ao processo de acolhimento e integração do mesmo na empresa ponto este que será explicado logo a seguir.

4.5 – Acolhimento e socialização

O processo de acolhimento e socialização, é o momento em que o funcionário é levado ou chamado para conhecer um pouco do historial da empresa, como a data da sua fundação, o número de trabalhadores, o número de frotas de autocarros, os serviços que a empresa presta bem como, a missão, visão e os valores da empresa. Este momento ou esta apresentação é feita numa sala própria e com ilustrações a partir do retro projetor. Após esta breve introdução, o funcionário é levado a conhecer todos os departamentos da empresa, bem como as atividades desenvolvidas no mesmo e quem as desenvolve. Neste processo estão incluídos a Diretoria e as Superintendências da empresa. Este processo acontece, para que o funcionário sinta-se integrado e socializado com aquilo que é a cultura da organização bem como, com os seus novos colegas. Findo este processo, o candidato encontra-se disponível para começar a exercer as suas atividades, cumprindo com as suas obrigações, obedecendo aquilo que são as regras e as normas da organização.

Sendo que o mesmo já faz parte do quadro do pessoal da empresa, isto após a assinatura do contrato, o mesmo começa a usufruir daquilo que são os benefícios da empresa como é o caso: do uso do refeitório, transporte da empresa, direito a consultas de oftalmologia, fisioterapia e a exames médicos, curso de informática, adiantamentos salariais, empréstimos, etc.

5 - CONCLUSÃO

5.1 - Análise crítica da experiência

Este tópico destina-se a enumeração daquilo que foram alguns êxitos bem como os obstáculos encontrados e sentidos ao longo do estágio. Feita uma análise geral, pode-se concluir que a experiência foi positiva e bastante produtiva pois, alcançou-se aquilo que foram os objetivos preconizados. Um dos êxitos alcançados foi a autonomia que me foi dada para colocar em prática tudo quanto aprendi no decorrer do meu mestrado. Outro êxito prende-se no facto de me terem dado a oportunidade de dar o meu parecer no que toca a seleção dos candidatos bem como a forma de como é conduzido o processo de R&S. A fácil integração também foi um dos meus sucessos pois estava integrada numa equipa onde a comunicação era considerada como elemento chave, o que me leva a afirmar que foram superadas as minhas expectativas no que toca ao processo de R&S. Uma das dificuldades encontradas no decorrer do estágio foi o manuseamento do programa utilizado pela área de R&S (Autumn), programa este considerado como um dos elementos chaves para a execução das tarefas pois, a partir do mesmo, faz-se o cadastro dos candidatos, o cadastro dos colaboradores, o lançamento de informações relacionadas à promoção, treinamento, contratos elaborados, etc.

Relativamente a redação do relatório encontrou-se dificuldades tais como: recolha de informações para o enquadramento teórico pois, o facto de estar todo esse tempo em Angola dificultou bastante porque há carência de bibliografias, a tradução e interpretação dos artigos em língua

inglesa bem como a administração do tempo foram umas das outras dificuldades ou obstáculos sentidos. Apesar de todos estes impasses, é de realçar que pude adquirir as bases necessárias no que diz respeito ao processo de R&S tudo porque houve contato direto com as práticas e métodos utilizados pela área.

É de realçar que os métodos de recrutamento bem como as técnicas de seleção utilizadas pela empresa vão de acordo com as práticas de RH apresentadas ou expostas na literatura.

5.2 - Sugestões

Depois de ter acompanhado e participado no processo de R&S na empresa Macon Transportes Lda., e fazer uma comparação daquilo que é a teoria e a prática, gostaria de apresentar algumas sugestões para melhoria da condução do processo em questão. Seria uma mais valia se a empresa intensificasse o uso do recrutamento on-line primeiro porque tem sido uma técnica bastante utilizada nos últimos tempos não só pelo facto de acarretar custos menores mas, por ser uma técnica que possibilita maior facilidade e rapidez tanto para empresa como para o candidato. Uma outra sugestão diz respeito ao feedback dos resultados relacionados ao processo seletivo pois, houve momentos que os candidatos dirigiam-se a empresa para buscar informações relativas a conclusão do processo coisa que considero ser negativa pois, o feedback é um elemento chave em todo e qualquer processo bem como nas relações interpessoais porque disso depende também a imagem da própria empresa. A adoção da nova prática utilizada

por diversas empresas que é após a fase da seleção o departamento de R&S proceder o envio de e-mail de agradecimento aos candidatos não selecionados uma vez que, como visto anteriormente, a empresa tem como característica fazer o reaproveitamento dos candidatos.

5.3 - Conclusões

O estágio foi realizado na empresa Macon Transportes Lda., como foi referido anteriormente, num período de três meses e neste mesmo período pude acompanhar e participar na realização dos processos de R&S em curso e nas suas diversas fases ou etapas. Tive a oportunidade de acompanhar processo de diversos perfis de candidatos bem como acompanhar e participar no processo de acolhimento e integração. Uma das características importante da empresa é que sempre que possível tenta fazer o reaproveitamento dos candidatos que participaram do processo, mas que não foram selecionados e uma outra característica importante é o facto da empresa no ato do processo de R&S prioriza os colaboradores que já fazem parte da organização o que faz com que os mesmos se sintam mais valorizados e motivados.

Com a realização do estágio, pude cumprir com aquilo que foram os propósitos do mesmo que é a aquisição de conhecimentos e vivência das melhores práticas de recrutamento e seleção do mercado de trabalho atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Absar, M. M. N. (2012). Recruitment & selection practices in manufacturing firms in Bangladesh. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 3, 436-449.
- Almeida, N. V. (2004). A entrevista psicológica como um processo dinâmico e criativo. *PSIC – Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 1, 34-39.
- Almeida, H. (2009). Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. *Dissertação de Doutoramento em Psicologia*. Braga: Universidade do Minho, 2009.
- Alves, I. C. B. & Esteves, C. (2004). *O teste palográfico na avaliação da personalidade. Manual técnico*. São Paulo: Vetor Editora.
- Arieira, J.O & Guimarães, M.F. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista Ciências Empresarias*. UNIPAR. Toledo, V6, nº2, Jul/Dez. 2005.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos*, 4ª Ed. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Boldrin, F.C.M., Heinzmann, L.M. & Vecker, G.L. (2012). Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. *Revista Ciências Empresarias*. UNIPAR, Umuarama, V13, nº1, p 157-186, Jan/Jun. 2012.
- Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103-118.

- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, 3ª ed. Lisboa: RH Lda.
- Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento & seleção de pessoal*, 6ª ed. Lisboa: Lidel.
- Carvalho, I. M. V. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chiavenato, I. (2006). *O capital humano nas organizações*. São Paulo: At
- Costa, R.F. & Neves, A.L. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: RH Lda.
- Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2010). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington DC: APA. pp. 43–66.
- Faissal, R., Passos, A. E. V. M., Mendonça, M. C. F., & Almeida, W. M. C. (2009). *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores*, 1ªEd. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, R. G. (2013). Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. *GV Executivo*, 2, 18-22.
- García-Izquierdo, A. L., Ramos-Villagrasa, P. J., & Castano, A. M. (2015). E-recruitment, gender discrimination, and organizational results of listed companies on the spanish stock Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 155-164.

- Godoy, S. L., & Noronha, A. P. P. (2005). Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Revista do Departamento de Psicologia – UFF*, 1, 139-159.
- Handel, M. J. (2003). Skills mismatch in the labour market. *Annual Review of Sociology*, 1, 135–165.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. 10ª Ed., São Paulo: McGraw-Hill.
- Koivunen, T., Ylostalo, H., Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Informal practices of inequality in recruitment in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3, 3-21.
- Leal, I. (1999). *Entrevista clínica e psicoterapia de apoio*. Lisboa: ISPA.
- Limongi-França, A. C., & Arellano, E. B. (2002). Os processos de recrutamento e seleção. In M. T. L. Fleury. (Ed.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, pp. 63-72.
- Machado, A.R. & Portugal, M.N. (2014). *Dicionário de recursos humanos*. Lisboa: Clássica editora.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Mazon, L., & Trevizan, M. A. (2000). Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 4, 81-87.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3, 351-359.

- Neves, J. G. (2000). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In Vala, J. & Caetano, A. (Eds.). *Gestão de recursos humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editores, pp. 3-30.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em recursos humanos em Portugal. Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 4*, 66-83.
- Orlickas, E. (2001). *Seleção como estratégia competitiva*. São Paulo: Futura.
- Pager, D., & Western, B. (2012). Identifying discrimination at work: The use of field experiments. *Journal of Social Issues, 68*, 221–237.
- Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Psicologia: Teoria e Prática, 2*, 83-98.
- Pina, C., Rego, A., Campos, R., Cardoso, C.C, Marques, C.A. & Gomes, J.F.S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo Lda.
- Reiter-Palmon, R., Young, M., Strange, J., Manning, R., & James, J. (2006). Occupationally specific skills: Using skills to define and understand jobs and their requirements. *Human Resource Management Review, 3*, 356–375.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*, 1ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget.

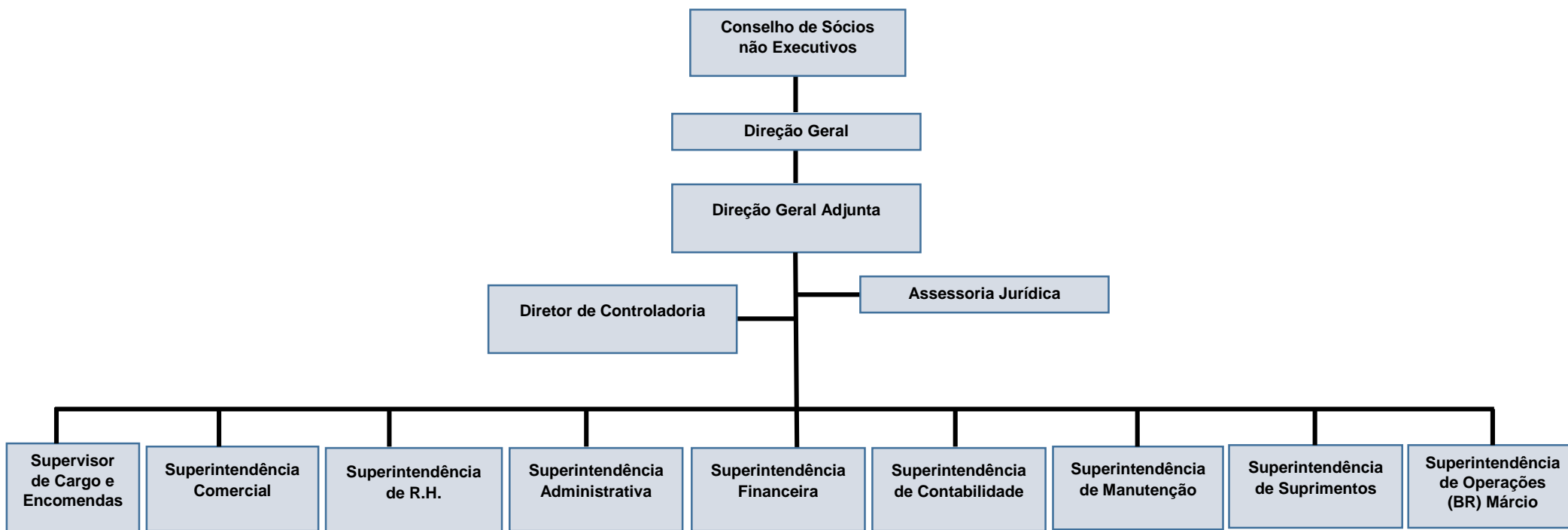
Serrano, M. M. (2010). *A gestão de recursos humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos*. Lisboa: SOCIUS/ISEG.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. (7ª Ed.), England: Prentice Hall.

Wehner, M. C., Giardini, A., & Kabst, R. (2012). Graduates' reactions to recruitment process outsourcing: a scenario-based study. *Human Resource Management*, 4, 601-62

Anexos


Anexo 1. Organograma da Macon



Anexo 2. Caracterização do pessoal da área de RH

Sexo	Idade	Tempo de Serviço	Contrato	Local	Cargo/ Função
M	39	15 Anos	Efetivo	Luanda	Superintendente de r. Humanos
F	33	10 Anos	Efetivo	Luanda	Psicólogo sénior
M	30	2 Anos	Efetivo	Luanda	Psicólogo júnior
M	25	1 Ano	Estágio Profissional	Luanda	Psicólogo estagiário
M	42	12 Anos	Efetivo	Luanda	Advogado sénior
M	35	6 Anos	Efetivo	Luanda	Assessor jurídico técnico
F	31	7 Anos	Efetivo	Luanda	Assessoria jurídica formativa
M	28	1 Ano	Efetivo	Luanda	Advogado estagiário
M	28	1 Ano	Efetivo	Luanda	Assistente Jurídico-laboral
F	23	1 Ano	Efetivo	Luanda	Assistente jurídico-laboral
F	32	9 Anos	Efetivo	Luanda	Supervisora de g. De pessoal
F	34	6 Anos	Efetivo	Luanda	Encarregada de gestão de pessoal
M	29	4 Anos	Efetivo	Luanda	Assistente administrativo I
M	27	1 Ano	Efetivo	Luanda	Assistente administrativo I
M	58	9 Anos	Efetivo	Luanda	Assessor social e relações Institucionais
F	39	9 Anos	Efetivo	Luanda	Supervisora de sv social II
M	26	1 Ano	Efetivo	Luanda	Assistente social
M	35	2 Anos	Efetivo	Luanda	Técnico laboratório II
F	29	1 Mês	Estágio Profissional	Luanda	Estagiária laboratório
M	26	3 Anos	Efetivo	Luanda	Gestor de stock de farmácia- III
F	30	5 Anos	Efetivo	Luanda	Rececionista- I

Anexo 3. Plano de estágio



ESTÁGIO CURRICULAR

Nome: Nginamau Engrácia Simão Luvualo
Curso: Gestão de Recursos Humanos
Empresa: Macon Transportes Tlda

Duração: 18 de Abril a 18 Julho de 2016 – realizado no turno matutino, no horário de 08:00 às 15:00 hs, segunda à sexta em regime de 35 horas semanais, perfazendo uma carga horário total de 420 horas em 12 semanas úteis.

Superintendência de Recursos Humanos – área de actuação Recrutamento e Seleção da Macon Transportes

Local: Golf II – Estrada S/N – Município de Kilamba Kiaxi - Luanda – Angola

Missão: Conclusão de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG

Tutor de Estágio: Severino Neto do Nascimento, responsável pela Superintendência de Recursos Humanos da Macon Transportes

E.mail: severino@macontransp.com/Telefone: 244.926650373, 912222065

Objetivos Gerais do Estágio:

- Conhecer os processos de recrutamento e seleção da empresa Macon Transportes;
- Integração junto a equipe de psicólogos da empresa na área de atuação para ampliação dos conhecimentos e práticas de recrutamento e seleção;
- Conhecimento e vivência das melhores práticas de recrutamento e seleção do mercado de trabalho atual.



Objetivos específicos:

1. Recrutamento

- Participar na elaboração descritiva das funções;
- Identificar as necessidades de preenchimento de vagas;
- Participar na elaboração anúncio de vagas;
- Participar na triagem de currículos para vagas existentes na empresa;
- Participar de cadastramento de candidatos no sistema integrado módulo RH;
- Participar na atribuição de matrícula de candidatos no sistema integrado módulo RH;
- Participação e elaboração de relatórios de recrutamento mensal da empresa.

2. Seleção

- Participar em dinâmicas de grupo para seleção;
- Participar em entrevistas de candidatos de diversos cargos;
- Participar no encaminhamento de candidatos aos exames clínicos e laboratoriais;
- Participar na conferência de documentação candidatos para admissão;
- Participar dos treinamentos integração da empresa dos candidatos admitidos
- Participar dos treinamentos de refrescamento de motoristas, bilheteiros, mecânicos.

Luanda aos 12 de Abril de 2016



Severino Neto do Nascimento
Superintendente de Recursos Humanos

Anexo 4. Exemplo de Anúncio da Macon Transportes Lda.

SAPOEMPREGO

Motoristas de pesados

ID:

2244434

Data:

23-07-2015

Empresa:

MACON

País:

Angola

Distrito:

Todo o País

Categoria(s):

Próprio Emprego

Intervalo salarial:

Informação exclusiva JobMatch

Detalhes da Função

RECRUTAMENTO

A Macon Transportes Lda. comunica que estão abertas inscrições para **MOTORISTAS DE PESADOS****Requisitos:**

Idade compreendida entre os 25 a 45 anos

Habilitações literárias mínimas a 8ª classe

Carta de condução pesado profissional, experiencia mínimos 2 anos de condução

Documentação Necessária:

Fotocopia do certificado de habilitações

Fotocopia da carta de condução

Fotocopia do Bilhete de identidade

Situação militar regularizada para indivíduos do sexo masculino

Oferece-se:

Assistência médica e medicamentosa

Oftalmológica

Averbamento da carta de condução para serviços públicos

Anexo 5. Relação dos documentos necessários para admissão

Duas fotografias

Curriculum Vitae

Fotocópia do BI (3)

Fotocópia do certificado de habilitações

Atestado de residência

Registo criminal

Fotocópia da carta de condução (para motoristas)

Fotocópias das cédulas dos filhos, dos bilhetes dos pais e da esposa

Fotocópia do documento militar

Fotocópia do cartão de contribuinte

Fotocópia do cartão do I.N.S.S