



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

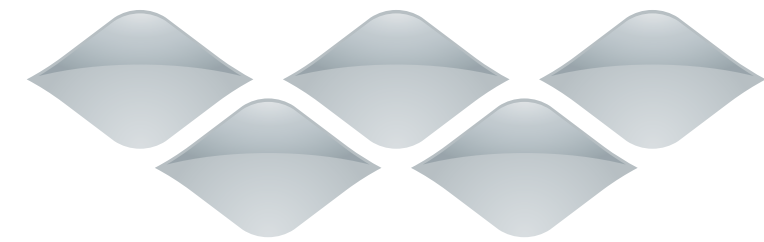
Cecília Rita Cosme Vilar Correia

**Recrutamento e Seleção num contexto de  
crise económica: um estudo de caso.**

**Recrutamento e Seleção num contexto de  
crise económica: um estudo de caso.**

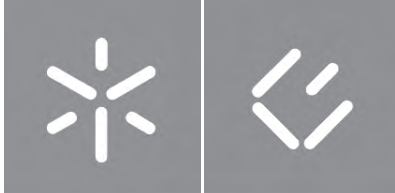
Cecília Rita Cosme Vilar Correia

UMinho | 2014



wondershare™

PDF Editor



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

Cecília Rita Cosme Vilar Correia

**Recrutamento e Seleção num contexto de  
crise económica: um estudo de caso.**

Tese de Mestrado  
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação da  
**Prof.<sup>a</sup> Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado**

 **wondershare**<sup>TM</sup>

**PDF Editor**

Abril de 2014

# Declaração

**Nome:** Cecília Rita Cosme Vilar Correia

**Endereço eletrónico:** cecilia.cv.correia@gmail.com

**Número do Bilhete de Identidade:** 13555287

**Título da dissertação:** Recrutamento e Seleção num contexto de crise económica: um estudo de caso.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Carolina Feliciano Machado

**Ano de conclusão:** 2014

**Designação do Mestrado:** Gestão de Recursos Humanos

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

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_



wondershare™

PDF Editor

*Nós sonhamos, sonhamos que estás na escola, sonhamos que estás em casa.*

*E, como o sonho comanda a vida,*

*sonhamos que voltas nas voltas da partida,*

*nos enleios estranhos de nos deixar quem adoramos!*

*Olá Henrique! Até logo!*

*Sonha...*

(Adaptado de Girão, 2010)



wondershare™

PDF Editor



# PDF Editor

# Agradecimentos

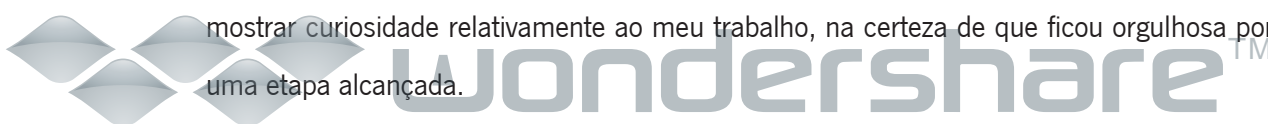
Começo por agradecer, do fundo do coração à Dra. Carolina, pela prontidão das suas respostas em todas as ocasiões; pelo esclarecimento completo das dúvidas que me foram assolando ao longo destes meses. Pela pronta ajuda, sempre que foi necessária, e pela simpatia com que me recebeu, desde o primeiro dia. Pelo pragmatismo e simplicidade com que lidou comigo e pela segurança transmitida em todos os momentos em que recorri à sua ajuda. Foi um prazer enorme conhecê-la e trabalhar consigo, na certeza de que me encontrei “bem entregue” à sua orientação.

Ao Dr. Lopes de Castro, à Dra. Fernanda Vieira, da Norprint, pela simpatia com que me receberam e me mostraram a sua Casa do Livro, pela disponibilidade demonstrada desde o primeiro instante em que os contactei, incluindo os momentos em que se verificaram alterações em relação ao programado. À Dra. Carla Silva, gostaria de lhe dedicar um agradecimento muito especial, uma vez que foi quem mais vezes contactei e a quem recorri sempre que necessário. Muito obrigada pela disponibilidade, pelo à-vontade e por toda a ajuda demonstrada ao longo destes meses.

À minha mãe que permitiu, de todas as formas, a minha longa jornada académica, colocando-a, demasiadas vezes, à frente de outros interesses. A ti, querida mãe, obrigada por me encheres de força e motivação para tentar ser metade da pessoa que és. Obrigada pela total presença, carinho, paciência e amizade incondicional, com a perfeita consciência de que, sem ti, este trabalho não seria possível. A tua ajuda para me levantar em cada queda que dei ao longo da vida, faz-me ter a certeza que estarás comigo em todos os momentos, tal como eu vou estar contigo, sempre que caíres, para te ajudar a levantar. És o meu grande exemplo de Mulher, de Mãe, de força e coragem e o orgulho que tenho em ser tua filha não é descritível por palavras (nunca teria capacidade para tal). Obrigada por aquele abraço certo, que me deu forças na fase final e mais complicada. Muito obrigada!

À minha querida irmã, Alexandra, que, apesar de muitas vezes distante, nunca deixou de mostrar curiosidade relativamente ao meu trabalho, na certeza de que ficou orgulhosa por mais uma etapa alcançada.

Ao João, pessoa essencial na minha vida. A tua força e motivação constantes fizeram-me caminhar com mais coragem neste caminho. Obrigada por, todos os dias, me lembrares que eu era capaz. Obrigada por partilhares comigo a alegria de acabar mais um capítulo, de conseguir



PDF Editor

uma entrevista ou de ter um dia de estudo mais eficaz. Obrigada, João, por tudo o que tens feito por mim, pela paciência que demonstras desde o primeiro dia e por me encheres de mimos nas alturas mais difíceis. Obrigada por teres aparecido na minha vida.

Ao meu saudoso pai, que partiu cedo demais. Muito ficou por dizer. Dedico-te este trabalho, na esperança de que tenhas muito orgulho da tua filha, onde quer que estejas. Foste embora sem avisar e a tua ausência é, muitas vezes, um obstáculo. Os pensamentos vagueiam demasiadas vezes e encontram-te sempre. Por isso, querido pai, obrigada pela companhia que me foste fazendo ao longo destes meses. Sei que te encontrarei, algures, nos momentos mais aflitivos mas, também e felizmente, nos mais felizes.



# PDF Editor

# Resumo

A palavra “crise” entrou no quotidiano dos portugueses há cerca de seis anos e teima em não renunciar ao seu papel, quase que ditador, na sociedade portuguesa. Um fenómeno com início nos EUA, rapidamente se propagou para a Europa e, inevitavelmente, para Portugal. Esse caos, inicialmente financeiro, transformou-se, quase instantaneamente, num problema de carácter económico, social e político. É num contexto de extrema austeridade e consequente perda de poder de compra que desenvolvo a presente dissertação.

As consequências desta crise foram inimagináveis para as organizações portuguesas e não se cingem, apenas, aos departamentos financeiros, mas acabam por abalar toda a estrutura organizacional, incluindo os departamentos de Recursos Humanos. Mas até que ponto a crise e as medidas de austeridade que nos são, agora, impostas influenciam a GRH em Portugal?

Tendo como foco o recrutamento e seleção, o presente trabalho pretende verificar quais as diferenças verificadas nos processos de Recrutamento e Seleção numa empresa de artes gráficas, a Norprint, por força de uma mudança drástica no contexto económico das organizações portuguesas.

Através de uma análise documental, de uma visita guiada às instalações, de duas entrevistas (uma com um administrador e a outra com a responsável de Recursos Humanos) e de questionários dirigidos aos colaboradores da Norprint, apurámos que houve uma readaptação estratégica da empresa que acabou por conduzir a uma alteração nas suas necessidades de contratação. Apesar desta modificação, são pouco notáveis as diferenças verificadas ao nível das fontes, dos métodos e dos critérios inerentes ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, contrariamente ao que a literatura sugere, em casos de readaptação ao ambiente externo. Por outro lado, os colaboradores encontram-se dispostos a utilizar uma maior variedade de métodos de recrutamento, apesar de, tal como se verificava até 2008, a referência de conhecidos e familiares continuar a ser considerada a fonte de recrutamento mais eficaz.

O estudo aqui desenvolvido ganha importância quando sabemos que as recessões económicas são parte normal do ciclo económico, havendo probabilidade da sua repetição. O conhecimento, por parte das empresas, de como agir, ao nível do recrutamento e seleção, nestes casos, permite-lhes estarem preparadas para futuras alterações de contexto.



# Abstract

The word “crisis” got into the Portuguese every-day life about six years ago, and is determinate to not abdicate its role, almost dictator, in Portuguese society. A phenomenon that have started in the USA, soon has propagated to Europe and, inevitable, to Portugal. This chaos, initially financial, became, almost instantaneously, an economic, social and political problem. It is in the context of extreme austerity, and consequent loss of purchasing power, that this dissertation is developed.

The consequences of this crisis were unimaginable for Portuguese organizations and they are not restricted, merely, to the financial departments. On the contrary, they, ultimately, undermine the whole organizational structure, including the Human Resources departments. But to what extent the crisis and the austerity measures that are, now, imposed to us, affect the Human Resources Management in Portugal?

Focusing on the Recruitment and selection of new employees, the present work aims to verify what are the differences in the recruitment and selection processes at a graphic arts company – Norprint -, caused by a drastic change in the economic environment.

Through a documental analysis, a guided tour to the facilities, two interviews (one with the company director and the other one with the Human Resources Manager) and the application of questionnaires to the employees, we checked that has been a strategic re-adaptation of the company which eventually led to a change in their hiring needs.

Although we noticed that previous change, the differences observed at the sources, methods and criteria levels, at the extent of the recruitment and selection processes, are unremarkable, contrary to what the literature suggests. On the other hand, the employees are willing to use a greater variety of recruitment sources, though, just like before 2008, friends and family references are still considered the most effective sources.

The present study gains relevance when we notice that economic recessions are a regular part of the economic cycles, with a probability of its repetition. The awareness, by the companies, of how to act, at the recruitment and selection level, in these cases, will allow them to be prepared to future context changes.



wondershare™

PDF Editor

# Índice

<i>Agradecimentos</i>	v
<i>Resumo</i>	vii
<i>Abstract</i>	viii
<i>Índice</i>	ix
<i>Índice de gráficos:</i>	xi
<i>Índice de tabelas:</i>	xiii
<i>Índice de Ilustrações:</i>	xiii
<i>Capítulo I: INTRODUÇÃO</i>	1
<i>Capítulo II: REVISÃO DE LITERATURA</i>	5
1. A crise	5
1.1. A origem da Crise:	5
1.2. Consequências da Crise:	8
1.3. Contágio para a Europa:	9
2. Recrutamento e Seleção de RH	14
2.1. O planeamento de RH:	16
2.2. Análise de Funções:	17
2.3. Recrutamento:	18
2.3.1. As etapas do processo:	18
2.3.2. Atividades de Recrutamento:	19
2.4. Seleção:	24
2.4.1. Métodos de Seleção:	25
2.4.2. Escolha dos Métodos de Seleção:	27



wondershare™

PDF Editor

2.4.3. Tomada de decisão:	29
3. Da teoria à prática: Tendências de Recrutamento e Seleção	31
4. Recrutamento e Seleção de RH durante a recessão	35
5. O caso de Portugal	40
5.1. Portugal e a crise:	40
5.2. Portugal austero:	41
5.3. Consequências da austeridade:	43
5.4. O Recrutamento e Seleção em Portugal:	45
<b>Capítulo III: METODOLOGIA</b>	<b>51</b>
1. A escolha da empresa	51
2. Recolha dos dados:	53
2.1. Amostra dos questionários:	55
<b>Capítulo IV: ESTUDO DE CASO</b>	<b>59</b>
1. A Norprint	59
2. A Norprint e a crise	61
3. A Gestão de Recursos Humanos na Norprint	62
4. Recrutamento e Seleção na Norprint	65
A. A visão da responsável de Recursos Humanos:	67
A) Critérios de Seleção:	69
B. A visão dos colaboradores da Norprint:	71
4.1.3. Recrutamento:	71
A) Métodos de procura de emprego	71
B) Eficácia das fontes de recrutamento	72
C) Fontes de recrutamento na Norprint	74



wondershare™

PDF Editor

D) <i>Fatores que motivaram a candidatura dos colaboradores às funções que exercem atualmente</i>	76
4.1.4. <i>Seleção:</i> _____	78
A) <i>Métodos de Seleção utilizados na Norprint</i> _____	78
B) <i>CrITÉrios de seleÇão aplicados na Norprint</i> _____	80
C) <i>Competências avaliadas na Norprint</i> _____	84
<b>Capítulo V: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> _____	<b>89</b>
<b>Capítulo VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> _____	<b>93</b>
<b>Capítulo VII: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> _____	<b>97</b>
<b>Anexos</b> _____	<b>117</b>
Anexo 1 _____	117
Anexo 2 _____	117
Anexo 3 _____	119
Anexo 4 _____	120
Anexo 5 _____	121
Anexo 6 _____	125

## Índice de gráficos:

Gráfico 1: N° de contratações da Norprint, por ano, durante o período de crise e austeridade (entre 2008 e 2013).....	63
Gráfico 2: N° de contratações da Norprint, por ano. ....	64
Gráfico 3: Métodos de procura de emprego utilizados pelos colaboradores da Norprint.....	71
Gráfico 4: Métodos de procura de emprego utilizados pelos colaboradores da Norprint, contratados antes e após 2008.....	72

Gráfico 5: Percepção da eficácia das fontes de recrutamento, pelos colaboradores da Norprint	73
Gráfico 6: Percepção da eficácia das fontes de recrutamento, pelos colaboradores da Norprint contratados antes de 2008 e após 2008.	74
Gráfico 7: Fonte de Recrutamento utilizado para a função exercida atualmente.	75
Gráfico 8: Fonte de Recrutamento utilizado para a função exercida atualmente.	76
Gráfico 9: Fatores que motivaram a candidatura dos colaboradores da Norprint às funções que exercem atualmente.	77
Gráfico 10: Fatores que motivaram a candidatura dos colaboradores, contratados antes e após 2008, da Norprint às funções que exercem	78
Gráfico 11: Métodos de seleção utilizados no processo de recrutamento da Norprint	79
Gráfico 12: Métodos de seleção utilizados no processo de recrutamento da Norprint, na contratação de colaboradores antes e após 2008	80
Gráfico 13: Critérios de seleção aplicados aos candidatos da Norprint	81
Gráfico 14: Critérios de seleção aplicados na Norprint, antes e após 2008	82
Gráfico 15: Critérios de seleção, aplicados na Norprint, para candidatos a funções não produtivas	83
Gráfico 16: Critérios de seleção, aplicados na Norprint, para candidatos a funções produtivas	84
Gráfico 17: Avaliação do perfil comportamental dos candidatos no processo de seleção da Norprint	86
Gráfico 18: Avaliação dos conhecimentos técnicos dos candidatos no processo de Seleção da Norprint	86



wondershare™

PDF Editor

Gráfico 19: Avaliação do perfil comportamental dos candidatos da Norprint antes e após 2008.....	87
Gráfico 20: Avaliação dos conhecimentos técnicos dos candidatos da Norprint antes e após 2008.....	87

## Índice de tabelas:

Tabela 1: Distribuição dos colaboradores da Norprint, por qualificações académicas .....	56
Tabela 2: Distribuição dos colaboradores da Norprint por tipo de contrato de trabalho.....	56
Tabela 3: Distribuição dos colaboradores da Norprint, por funções desempenhadas.....	56
Tabela 4: Distribuição das responsabilidades da admissão e acolhimento de novos colaboradores.....	66

## Índice de Ilustrações:

<b>Ilustração I:</b> Descrição do procedimento de Admissão e Acolhimento. ....	67
--	----



wondershare™

PDF Editor



# PDF Editor