



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O AJUSTAMENTO DA PESSOA AO TRABALHO NO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

VANESSA ANDREIA NETO FERNANDES

OUTUBRO - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O AJUSTAMENTO DA PESSOA AO TRABALHO NO
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

VANESSA ANDREIA NETO FERNANDES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR CONDE
DR.^a FERNANDA MARTINS

Outubro - 2016

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
I – INTRODUÇÃO	1
II - REVISÃO DE LITERATURA	3
1. O Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho	3
1.1. O Impacto do Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho.....	5
2. O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho.....	7
2.1. As Dimensões do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho.....	9
2.2 O Impacto do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho nas Atitudes e Comportamentos face ao Trabalho.....	10
2.3. A Relevância do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho no Recrutamento e Seleção.	12
III – O ESTÁGIO	19
1. A Empresa.....	19
1.2. O Departamento e a Atividade de Consultoria de Recursos Humanos	20
2. O Processo de Recrutamento e Seleção como Forma de Ajustamento.....	21
2.1 O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho na Definição do Perfil.....	22
2.2 O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho no Recrutamento.....	23
2.3 O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho na Seleção	25
3. Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio	29
IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
1. Apreciação Global do Estágio e Sugestões de Melhoria	33
2. Conclusões	35
Bibliografia.....	37
ANEXOS	43

Anexo 1 – Métodos de Seleção	43
Anexo 2 – Organograma da PKF	44
Anexo 3 – Indicadores de Recursos Humanos da PKF.....	45
Anexo 4 – Características dos Anúncios.....	48
Anexo 5 – Exemplos de Anúncios para Cliente Externo	51
Anexo 6 – Exemplos de Anúncios para Cliente Interno	53

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

TFM – Trabalho Final de Mestrado

R&S – Recrutamento e Seleção

PE Fit - *Person-Environment Fit*

PJ Fit – *Person-Job Fit*

PO Fit – *Person-Organisation Fit*

KSAs – *Knowledge, skills e abilites* – Conhecimentos, capacidades e aptidões

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Tipos de Ajustamento Pessoa Ambiente de Trabalho	4
Tabela II – Influência dos Tipos de Ajustamento por Fase Temporal	5
Tabela III – Métodos de Seleção	40
Tabela IV – Áreas de Licenciatura	43
Tabela V – Áreas de Mestrado	44
Tabela VI – Características dos Anúncios	45
Tabela VII – Modelo AIDA	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do Processo de Recrutamento e Seleção da PKF	21
Figura 2 - Organograma da PKF	41
Figura 3 – Divisão por Género	42
Figura 4 – Divisão por Idades	42
Figura 5 – Divisão por Habilitações Académicas	43
Figura 6 – Divisão por Antiguidade	44

AGRADECIMENTOS

Este presente Trabalho Final de Mestrado simboliza o fim do meu percurso académico no ISEG. A sua conclusão é por isso não só o final de um projeto, mas sim de uma etapa na minha vida e, também, o início de outra.

Gostaria, por isso, de aproveitar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que me acompanharam neste percurso e o tornaram mais rico.

Agradeço à Professora Pilar, não só pelo seu apoio essencial neste projeto, mas principalmente pelo papel que desempenhou na minha escolha de enveredar pela área dos Recursos Humanos, uma pessoa que não esquecerei.

Pela oportunidade que me foi dada, pelos conhecimentos transmitidos e pela amizade agradeço à Dra. Fernanda Martins e à Dra. Rita Freire.

Aos colegas e amigos pelos momentos passados, pelas experiências partilhadas, pelo apoio e incentivo durante todo este percurso académico, um grande obrigado.

Ao João por todo o carinho, paciência, por não deixar acreditar em mim e incentivar-me a ser melhor.

Por último, aos meus pais, porque simplesmente sem eles, nada disto seria possível!

RESUMO

As pessoas inseridas nas organizações apresentam um maior ou menor ajustamento ao seu ambiente de trabalho nas suas diferentes dimensões. O tema do Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho tem sido alvo de abundante investigação científica dada o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Em particular, a sua dimensão designada por Ajustamento da Pessoa ao Trabalho apresenta grande relevância no que respeita às diferentes etapas do processo de Recrutamento e Seleção.

Efetivamente, a avaliação sobre o potencial ajustamento que cada candidato pode revelar a um dado trabalho específico, constitui uma das principais preocupações dos intervenientes do processo de Recrutamento e Seleção. Por um lado, os recrutadores utilizam diversos meios para identificar e selecionar a pessoa que possui maiores probabilidades de se ajustar a uma dada função e, por outro lado, os candidatos avaliam as propostas de emprego tentando avaliar o seu possível ajustamento a essa oportunidade.

Durante o estágio curricular procurou-se averiguar a relevância do conceito de Ajustamento da Pessoa ao Trabalho nas diferentes etapas do processo de Recrutamento e Seleção desenvolvido pela organização de acolhimento. Dessa análise dá-se conta no presente relatório de estágio bem como das restantes atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio e que muito contribuíram para o percurso formativo da estagiária.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Ajustamento da Pessoa ao Trabalho; Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho; Estágio

ABSTRACT

The people placed in organizations present a major or minor degree of fit with their environment and its several dimensions. The Person-Environment Fit has been a major target in the scientific investigation given its impact in the attitudes and performance of the employees. Particularly, the Person-Job Fit is one of the dimensions that presents a greater relevancy in the different steps of the Recruitment and Selection process.

In fact, the evaluation about the potential fit that each candidate could develop in a specific job is one of the main concerns of the participants in the Recruitment and Selection process. On the one hand, recruiters use different resources in order to select the person that presents the higher probability of fitting that job, at the same time the applicants evaluate the proposals trying to figure the possibility fit in that opportunity.

During the internship was seek the importance of Person-Job Fit in the different steps of de Recruitment and Selection Process of the host organisation. Through this analysis emerges this internship report, as well as the review of the remaining activities developed through the internship that contributed to the formation process of the intern.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment; Selection; Person-Job Fit; Person-Environment Fit; Internship

I – INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio constitui o Trabalho Final de Mestrado (TFM) realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, fase indispensável para a conclusão do meu percurso académico. A escolha desta tipologia de TFM surge pelo interesse em experienciar em contexto laboral as teorias e técnicas aprendidas ao longo das aulas, com o objetivo de comparar a base teórica com a realidade e, simultaneamente desenvolver, competências práticas e aprofundar o conhecimento sobre uma área específica da Gestão de Recursos Humanos.

O foco deste trabalho será o Recrutamento e Seleção (R&S) dado que foi essencialmente nessa área que incidiu o estágio na PKF Portugal. Aí existiu a oportunidade de acompanhar as diferentes etapas desse processo bem como conceber o “Manual de Procedimentos: Recrutamento & Seleção”, deixando assim um modesto contributo à organização de acolhimento.

Durante os processos de R&S que foram possíveis acompanhar verificou-se que a principal preocupação da equipa era encontrar a pessoa que melhor se ajustasse às necessidades do cliente. Deste modo surge o interesse em explorar o conceito de ajustamento da pessoa aos vários níveis do seu ambiente de trabalho, percebendo a sua importância, bem como o impacto que o ajustamento tem na pessoa e no seu trabalho.

Sendo o processo de R&S a forma de entrada da pessoa na organização e/ou no seu trabalho, é importante entender a ligação que existe entre este processo e o ajustamento da pessoa ao seu ambiente, ou a tentativa de atingir o melhor ajustamento.

Uma vez que o foco das atividades no processo de R&S foi a análise curricular, onde são analisadas as componentes ligadas ao ajustamento a um trabalho em específico, como por exemplo a experiência ou as habilitações, por oposição à análise do ajustamento à organização ou à equipa, este trabalho foca-se sobretudo no Ajustamento da Pessoa ao Trabalho (*Person-Job fit*).

Desta forma, ao longo do texto será feita uma revisão bibliográfica sobre os diferentes tipos de ajustamento, do mais geral para o particular, destacando-se a sua relevância para o processo de R&S. Descreve-se ainda a empresa, o departamento onde se realizou o estágio e o processo de recrutamento e seleção tal como ele é desenvolvido na organização de acolhimento, destacando as atividades desenvolvidas no âmbito do presente estágio. Finalmente tecem-se algumas considerações finais sobre as limitações encontradas no decurso do estágio, sugestões de melhoria e apresentam-se as considerações finais sobre o estágio.

II - REVISÃO DE LITERATURA

1. O Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho

O conceito de *Person-Environment fit (PE Fit)*, aqui designado por Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho, tem sido um dos temas dominantes na literatura de gestão nos últimos 100 anos (Kristof-Brown *et al.*, 2005), tendo vindo a suscitar um interesse crescente na comunidade científica, principalmente devido ao seu impacto nas atitudes e comportamentos dos empregados (Lauver *et al.*, 2001). Este ajustamento pode-se definir, de uma forma geral, como a compatibilidade que existe entre as características do indivíduo e o seu ambiente de trabalho (Kristof-Brown *et al.*, 2005), ou seja, é o ajustamento com os diferentes sistemas no local de trabalho (Abraham *et al.*, 2015).

Estudar o Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de forma unidimensional seria inconsistente com a forma como indivíduos experienciam o ajustamento (Chuang *et al.*, 2016), uma vez que as pessoas não interagem apenas com uma parte do seu ambiente, mas sim com as suas múltiplas dimensões (Granovetter, 1985; Mitchell *et al.*, 2001 citados por Jansen *et al.*, 2006). Relacionando o indivíduo com esses aspetos distintos do ambiente de trabalho é possível verificar que existem diferentes tipos de ajustamento incluídos no Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho (*e.g.* Kristof, 1996; Kristof-Brown *et al.*, 2005; Lauver *et al.*, 2001; Jansen *et al.*, 2006). Esses diferentes tipos de ajustamento podem interagir entre si, influenciando as atitudes em relação ao ambiente de trabalho (Kristof-Brown *et al.*, 2002) e cada um apresenta diferentes resultados perante as atitudes e desempenho no trabalho (Boon *et al.*, 2016). O Ajustamento da Pessoa à Organização e o

Ajustamento da Pessoa ao Trabalho são vistos como os que têm maior influência no momento de escolha da alocação de um indivíduo a uma oportunidade de trabalho (Kristof-Brown, 2000; Sekiguchi, 2004), tendo por isso destaque neste trabalho, uma vez que apresentam uma maior relação com o tema geral, ou seja, com o processo de R&S. Uma vez que foi escolhido como abordagem principal deste trabalho o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, este será explicado posteriormente de forma mais abrangente, os restantes tipos de ajustamento e as suas características são explicitados na tabela seguinte.

Tabela I - Tipos de Ajustamento Pessoa Ambiente de Trabalho

Tipo de Ajustamento	Características
<p><i>Person-Vocation (PV) Fit</i> Ajustamento da Pessoa à Vocação</p>	<p>- Tipo de ajustamento mais amplo (Kristof, 1996; Kristof-Brown <i>et al.</i>, 2005; Jansen <i>et al.</i>, 2006); - Muito associado às teorias que propõem unir pessoas com opções de carreira compatíveis (Holland, 1985; Super, 1953 citados por Jansen <i>et al.</i>, 2006).</p>
<p><i>Person-Group (PG) Fit</i> ou <i>Person-Team (PT) Fit</i> Ajustamento da Pessoa ao Grupo</p>	<p>- Foca-se no ajustamento entre os indivíduos e os seus grupos de trabalho, desde pequenos grupos a qualquer divisão da organização, por exemplo, um departamento (Kristof, 1996).</p>
<p><i>Person-Supervisor (PS) Fit</i> Ajustamento da Pessoa ao Superior</p>	<p>- Inclui relações entre o indivíduo e entidades superiores, tais como o líder, supervisor e o gestor, em que as características dessas entidades representam o ambiente (Kristof-Brown <i>et al.</i>, 2005).</p>
<p><i>Person-Organization (PO) Fit</i> Ajustamento da Pessoa à Organização</p>	<p>- Compatibilidade entre os indivíduos e a organização em que trabalham (Kristof, 1996); - Forma como o indivíduo corresponde aos valores, objetivos e missão da organização (Lauver <i>et al.</i>, 2001); - Foca-se nos atributos da organização de forma geral, em vez das tarefas específicas do trabalho (Kristof-Brown, 2000).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

1.1. O Impacto do Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho

A experiência de trabalho de um indivíduo é composta pelas múltiplas interações interdependentes com o ambiente (Jansen *et al.*, 2006). Admitindo que a relação com o meio vai influenciar essa experiência, pode dizer-se que o nível do ajustamento com o meio vai apresentar diferentes resultados na experiência do indivíduo no seu trabalho.

O fenómeno de ajustamento ocorre globalmente, tendo consequências a nível do empregado e da organização, apesar de ser necessário ter atenção a diferenças culturais e aos tipos de ajustamento, pode-se afirmar que todos os tipos estão relacionados com atitudes e desempenho no trabalho, onde um melhor ajustamento leva a melhores resultados (Oh *et al.*, 2014). As teorias sobre Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho seguem esta ideia, propondo que ocorrem respostas positivas resultantes do ajustamento entre os indivíduos e o ambiente (Carless, 2005).

É possível constatar que os vários tipos de ajustamento têm influência em fases tanto a nível anterior à contratação como após a contratação.

Tabela II - Influência dos Tipos de Ajustamento por Fase Temporal

Tipo de Ajustamento Avaliado	Fase Temporal
Ajustamento da Pessoa à Vocação	Pré-Recrutamento; Permanência a Longo-Prazo;
Ajustamento da Pessoa ao Grupo	Permanência a Longo-Prazo;
Ajustamento da Pessoa à Organização	Seleção; Socialização; Permanência a Longo-Prazo;
Ajustamento da Pessoa ao Trabalho	Recrutamento; Seleção; Socialização; Permanência a Longo-Prazo;

Fonte: Baseado em Jansen e Kristof-Brown (2006)

Para se perceber qual o nível de ajustamento do indivíduo é necessário medi-lo. Uma das formas de o fazer é perguntando diretamente e de forma explícita ao indivíduo se considera que existe um bom ajustamento. De acordo com esta perspetiva um bom ajustamento existe desde que seja percebido como tal (Kristof, 1996) - ajustamento percebido. Em alternativa, pode-se medir o ajustamento de forma indireta, ou seja, não abordando os envolvidos na situação. Nesta situação, procura-se avaliar separadamente as características do indivíduo e a dimensão do ambiente em análise, o que se designa por ajustamento real (Kristof, 1996).

A pesquisa relativa ao Ajustamento da Pessoa ao Ambiente de Trabalho tem mostrado que a compatibilidade entre os atributos da pessoa e os atributos do seu ambiente de trabalho está positivamente relacionada com diversos resultados desejáveis tanto para os indivíduos como para as organizações (Boon *et al.*, 2016). Alguns resultados possíveis dos diferentes níveis de ajustamento entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, ou aspetos específicos desse ambiente, são os diferentes níveis de compromisso com a organização, satisfação no trabalho, desempenho, intenções de saída, *stress* e retenção (Jansen *et al.*, 2006; Edwards *et al.*, 2010). Edwards e Billberry (2010) referem que os vários aspetos do ambiente influenciam separadamente esses resultados e que após os indivíduos estarem empregados há mais de um ano tendem a conseguir avaliar o ajustamento de forma separada. É importante ainda referir que o ajustamento com um dos aspetos do ambiente de trabalho não significa o ajustamento com outro, por exemplo, um empregado pode ser competente no seu trabalho, mas não partilhar dos valores da organização e vice-versa (Lauver *et al.*, 2001), no entanto o ajustamento com uma dimensão do ambiente de trabalho

não deve ser estudado isoladamente, mas sim de uma forma a entender o seu potencial contributo para desenvolver o ajustamento com outras dimensões (Boon *et al.*, 2016).

Segundo a teoria ASA de Schneider, que se refere à forma como os empregados se comportam em resultado do seu sentido de ajustamento, uma das consequências do indivíduo não se ajustar ao ambiente é deixá-lo (Schneider, 1987 citado por Edwards *et al.*, 2010). No entanto existe literatura que sugere que a experiência de desajustamento com o ambiente é diferente da experiência de baixos níveis de ajustamento, sendo um evento distinto e, possivelmente, raro (Gabriel *et al.*, 2014).

2. O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho

Embora reconhecendo a importância crescente da compatibilidade entre os indivíduos e a organização em que trabalham, ou seja, do Ajustamento da Pessoa à Organização para o processo de Recrutamento e Seleção, optou-se neste trabalho por se abordar apenas o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho dado ser o tipo de ajustamento que mais foi possível explorar durante o estágio realizado.

O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho pode definir-se como o ajustamento entre o indivíduo e um trabalho específico (Kristof, 1996), de uma forma sintética, pode-se dizer que o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho resulta do ajustamento entre os KSAs (*knowledge, skills e abilities*) e as exigências do trabalho (Kristof-Brown, 2000). Uma vez que este tipo de ajustamento se relaciona com o trabalho em si, é importante definir trabalho. Utilizando a definição de Kristof (1996), pode dizer-se que o trabalho se refere às

tarefas que são esperadas que o indivíduo cumpra, em troca de emprego, assim como as características dessas tarefas.

O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho é avaliado através da correlação entre as capacidades dos empregados e os requisitos do seu trabalho (Lauver *et al.*, 2001). Os requisitos do trabalho são definidos, tradicionalmente, através de análise de funções, que identifica as tarefas essenciais desempenhadas num determinado posto de trabalho e os requisitos necessários para desempenhar essas tarefas (Sekiguchi, 2004), sendo que esses requisitos consistem tipicamente nos KSAs (Caldwell *et al.*, 1990; Sekiguchi, 2004).

É importante referir que é natural que Ajustamento da Pessoa ao Trabalho se altere ao longo do tempo, uma vez que os indivíduos podem aumentar os seus conhecimentos e capacidades e tanto o ambiente empresarial como a natureza dos trabalhos sofrem mudanças ao longo do tempo (Sekiguchi *et al.*, 2011), inclusivamente, os próprios indivíduos alteram o seu trabalho por iniciativa própria, desde as tarefas, quando por exemplo adicionam tarefas ao seu trabalho ou quando alteram o modo de as realizar, até às características sociais do trabalho, alterando o número e qualidade de interações durante o trabalho (Tims *et al.*, 2016). O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho deve ser avaliado relativamente às tarefas desempenhadas e não em relação à organização em que o trabalho se insere, apesar de muitos requisitos do trabalho refletirem características da organização (Kristof, 1996).

2.1. As Dimensões do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho

Através da integração da literatura existente, composta por estudos de diversos autores, Edwards (1991) define o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho como a inclusão de duas perspectivas de ajustamento do indivíduo. A primeira perspectiva relaciona as dimensões *needs* e *supplies*. Segundo esta perspectiva, o ajustamento ocorre quando os recursos oferecidos pelo ambiente vão de encontro aos desejos do indivíduo. Os desejos referem-se à atratividade do indivíduo pelos requisitos do trabalho, sendo importante referir que os desejos do indivíduo não se referem às expectativas em relação ao trabalho, uma vez que as expectativas não representam algo que seja desejável, apenas algo expectável. Os recursos oferecidos são as características do ambiente, neste caso referindo o trabalho, que incluem, por exemplo, o salário e participação nas decisões. No geral o ambiente oferece recursos financeiros, físicos, psicológicos, interpessoais e oportunidades de desenvolvimento (Kristof, 1996). Este ajustamento pode ser aumentado proactivamente, criando oportunidades que satisfaçam as necessidades psicológicas, como por exemplo criar relações sociais de onde se obtenha apoio, tal como a relação com um mentor, ou ganhar autonomia (Tims *et al.*, 2016).

A segunda perspectiva de ajustamento relaciona as dimensões *demands* e *abilities*, ou seja, foca-se no ajustamento das competências do empregado às exigências do trabalho. As competências relacionam-se com as aptidões dos indivíduos, ou formas de avaliar essas aptidões, tais como a experiência e educação (Edwards, 1991), sendo que esta perspectiva é quase exclusivamente baseada no conteúdo dos KSAs dos indivíduos e nos requisitos do trabalho ou da organização (Kristof-Brown *et al.*, 2005). As exigências do trabalho incluem

os requisitos para o desempenho adequado, bem como a qualidade e quantidade desse trabalho (Edwards, 1991). O ambiente procura contribuições dos indivíduos em termos de tempo, esforço, compromisso, conhecimentos, habilidades e aptidões. Quando as contribuições do indivíduo vão de encontro com o que a organização procura pode-se dizer que ocorre o ajustamento (Kristof, 1996). Este ajustamento pode aumentar através do aumento de recursos que permitam ao indivíduo utilizar o maior número de KSAs, desenvolver-se e aceder a informação importante (Tims *et al.*, 2016).

O ajustamento *needs-supplies* apresenta um impacto maior nas atitudes e performance em geral do que o *demands-abilities*, apesar disso, o último é aquele que toma mais tempo aos gestores, articulando os requisitos do trabalho para uma determinada posição (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

2.2 O Impacto do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho nas Atitudes e Comportamentos face ao Trabalho

Para além de definir o conceito e o que o inclui, é tão ou mais importante para este trabalho entender o impacto do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho. Caldwell e O'Reilley (1990) conduziram um estudo, em diferentes organizações e em diferentes níveis da hierarquia, onde constatam que o ajustamento entre o indivíduo e os requisitos do seu trabalho está relacionado com o seu desempenho e ajustamento ao seu trabalho. Por sua vez, Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) verificam, através de uma meta-análise, que o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho apresenta fortes correlações com as três principais atitudes estudadas na literatura sobre ajustamento, nomeadamente, satisfação no

trabalho, compromisso organizacional e intenção de sair. Foi o que obteve relação mais forte com a satisfação no trabalho, atração organizacional, intenção de contratar, intenção de sair, tempo na organização e desempenho no geral.

Uma das razões para a importância do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho estar positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional, surge destes dois conceitos se encontrarem negativamente relacionados com as intenções de saída. Uma força de trabalho satisfeita e empenhada é imperativo, uma vez que caso não aconteça, não irá obter um desempenho a um nível ótimo (Chhabra, 2015).

O facto de um maior nível de Ajustamento da Pessoa ao Trabalho resultar num maior nível de compromisso organizacional, leva os empregados a estarem mais predispostos a comprometerem-se em atividades em nome da sua entidade empregadora (Meyer *et al.*, 1993 citados por Han *et al.*, 2015), a aceitarem e identificarem-se com os valores e objetivos da organização (Mowday *et al.*, 1979 citados por Han *et al.*, 2015).

Lauver e Kristof-Brown (2001) indicam que existe um grande número de pesquisas que sugerem que a satisfação no trabalho a nível global está fortemente relacionada com a avaliação que o empregado faz do seu trabalho e das tarefas que desempenha, o que por seu lado poderia indicar que Ajustamento da Pessoa ao Trabalho percebido seria um resultado dessa percepção. No entanto, existe maior suporte para que as percepções de ajustamento precedam efeitos no trabalho, tais como a satisfação e não contrário (Gabriel *et al.*, 2014), sugerindo que o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho seja a causa e não o resultado.

2.3. A Relevância do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho no Recrutamento e Seleção

O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho apresenta um papel importante no recrutamento e seleção (Han *et al.*, 2015), sendo um fator crítico que deve ser incluído nas práticas de seleção (Sekiguchi, 2004). No processo de recrutamento e seleção, procura-se fazer a correspondência entre os candidatos e os trabalhos disponíveis nas organizações (Edwards, 2008), ou seja, encontrar a pessoa que apresente a maior probabilidade de se ajustar ao ambiente de trabalho (*PE fit*).

Tradicionalmente os gestores assumem que o resultado mais importante do processo de seleção é a ligação entre os KSAs e os requisitos críticos das tarefas e do trabalho (Abraham *et al.*, 2015; Sekiguchi *et al.*, 2011; Sekiguchi, 2004; Kristof-Brown, 2000), os recrutadores por sua vez associam os KSAs mais frequentemente a indicadores de Ajustamento da Pessoa ao Trabalho (Kristof-Brown, 2000), o que demonstra a importância do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho para o processo de Recrutamento e Seleção.

É possível traduzir de diversas formas os componentes dos KSAs, neste presente trabalho são definidos como conhecimentos, capacidades e aptidões, três dimensões que no seu conjunto formam as competências. De certa forma, pode-se dizer que o que as organizações precisam para funcionar são conjuntos de competências, presentes nos seus recursos humanos, necessárias para as tarefas a desempenhar em diversas funções, que podem ir desde as competências mais gerais, que se podem aplicar a inúmeras tarefas em várias organizações, como por exemplo capacidade de aprendizagem, até às mais

específicas que podem apenas ser aplicadas a uma determinada posição numa determinada organização (Nordhaug, 1998).

A maior frequência da associação dos KSAs ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, pode surgir pela razão de que independentemente da organização em que se insere um dado tipo de trabalho, na maioria dos casos, é possível afirmar que serão necessários KSAs comuns (Kristof-Brown, 2000). Outras práticas de RH, para além da seleção, como a formação e o desenvolvimento podem auxiliar na correspondência entre os KSAs do indivíduo com os requisitos do trabalho (Boon *et al.*, 2011).

Para além da análise dos KSAs, existem outras formas de garantir o objetivo primário da organização no recrutamento, o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho. Uma delas é a análise da experiência anterior do candidato, verificando se existe relação positiva com um trabalho em particular (Adkins *et al.*, 1994, citados por Jansen *et al.*, 2006). Outra forma são os traços da personalidade, uma vez que podem ser importantes para o ajustamento com trabalhos específicos. Tendo ainda surgido evidencia que certos traços podem ter relação significativa com o desempenho, por exemplo a estabilidade emocional. Por esse motivo, os recrutadores podem também utilizar a personalidade para avaliar o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho (Kristof-Brown, 2000).

Durante a fase de seleção, existem inúmeras técnicas de seleção¹ para verificar se existe Ajustamento da Pessoa ao Trabalho (Jansen *et al.*, 2006), tais como currículos, testes, entrevistas e referências (Sekiguchi, 2004).

¹ Informações sobre as técnicas de seleção referidas presentes no Anexo 1

Durante a fase de recrutamento, é necessário ajustar a informação disponibilizada à cultura que se pretende atrair, sendo que no caso europeu, é importante não descorar a informação relacionada com o Ajustamento da Pessoa à Organização e com o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, como por exemplo informação sobre responsabilidades do trabalho (Oh *et al.*, 2014). Por outro lado, enfatizar informação que se relacione com o ajustamento *need-supplies* na redação de anúncios influencia a quantidade de candidatos de maior qualidade disponíveis para selecionar dentro do conjunto de candidaturas, sendo que estes candidatos podem ser mais exigentes na escolha das ofertas a que se candidatam (Schmidt *et al.*, 2015).

2.3.1. O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho e as Intenções de Contratar

O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho é uma das formas de ajustamento que foi identificada como tendo importância para a decisão de contratação (Kristof, 1996). É requerido às organizações que contratem com base em qualificações relevantes para o trabalho, o que implica que o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho dos empregados deverá ser sempre alto em qualquer momento, no entanto pessoas com um nível baixo poderão ser contratadas, podendo levar a uma eventual saída, uma vez que o Ajustamento da Pessoa à Organização prevê melhor o turnover (Kristof-Brown *et al.* 2005). O peso dado ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho e ao Ajustamento da Pessoa à Organização como critério de seleção deve ser adequado ao tipo de empregados pretendidos, uma vez para cada tipo existem expectativas diferentes (Sekiguchi, 2007).

O peso dado ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho na tomada de decisão é sensível à duração do contrato, sugerindo que os decisores ajustam o peso do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho de acordo com as características do trabalho, provavelmente devido à possibilidade de diferentes tipos de trabalho apresentarem expectativas diferentes, por exemplo, é esperado que trabalhadores a longo prazo apresentem um bom desempenho durante um longo período de tempo, melhorando-o, por oposição aos contratos de termo-certo que apenas têm de manter um bom desempenho por um período de tempo menor (Sekiguchi *et al.*, 2011).

O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho deve obter mais peso quando se pretende que os contratos psicológicos sejam transacionais, ou seja quando tanto os requisitos e expectativas do trabalho são claros e específicos previamente, dando oportunidade a uma análise pessoal de custos e benefícios, por oposição aos contratos relacionais, que são mais complexos e as expectativas se baseiam em trocas sociais e relações recíprocas. Um exemplo de contratos transacionais, são os empregados de temporários (Sekiguchi, 2007), o que se relaciona com a perspectiva dos contratos a termo certo mencionada anteriormente.

Quando a posição a preencher apresenta KSAs que são aplicados a diferentes trabalhos em diferentes organizações, é dada preferência ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, por oposição a posições cujos KSAs se aplicam apenas a uma determinada organização, e não são facilmente transferidos para outra (Sekiguchi, 2007). É ainda esperado que quando se tratam de posições de gestão o Ajustamento da Pessoa à Organização apresente maior importância, uma vez que é necessário que essas pessoas entendam a organização, os seus valores, objetivos e estratégias, para agir de acordo com o

que é pretendido, contrastando com posições de conhecimento intensivo, como advogados ou engenheiros, que se focam em problemas mais técnicos, não estando tão limitados pelo contexto organizacional (Sekiguchi *et al.*, 2011).

O estudo de Kristof-Brown (2000) apresenta resultados de que o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho apresenta uma relação mais forte com as recomendações do recrutador, após primeiras entrevistas, o que pode resultar do facto das primeiras entrevistas se preocuparem em especial com a eliminação de candidatos que não cumprem os requisitos do trabalho. O Ajustamento da Pessoa à Organização pode ser utilizado posteriormente para distinguir entre candidatos que já foram considerados aptos para o trabalho. Chuang *et al.* (2005) comprovam a ideia anterior e acrescentam que durante um processo de seleção sequencial, a importância dada ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho é mais elevada nas fases iniciais, decrescendo nas fases seguintes, à medida que a importância do Ajustamento da Pessoa à Organização aumenta. Quando apenas é realizada uma entrevista antes da tomada de decisão, os entrevistadores tendem a focar-se mais no Ajustamento da Pessoa à Organização, quando comparado com a entrevista inicial em processos com mais do que uma entrevista. Independentemente da fase e do número de entrevistas, a importância dada ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho nunca é inferior à importância dada ao Ajustamento da Pessoa à Organização.

Os decisores prestam mais atenção a baixos níveis de Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, para formar uma opinião negativa de um candidato, sendo que um baixo nível de Ajustamento da Pessoa ao Trabalho seja mais facilmente usado para rejeitar um candidato (Sekiguchi *et al.*, 2011). Candidatos que apresentem níveis moderados de Ajustamento da

Pessoa ao Trabalho e Ajustamento da Pessoa à Organização são avaliados mais positivamente do que aqueles que apresentam uma combinação em que um dos ajustamentos é alto e outro baixo (Sekiguchi *et al.*, 2011), ou seja o fato da pessoa apresentar um ajustamento perfeito com o trabalho não significa que seja o melhor candidato, se não apresentar também um bom ajustamento com a organização.

2.3.2. O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho e as Intenções de Aceitar a Oferta

No estudo de Carless (2005), utilizando uma amostra de verdadeiros candidatos a um trabalho comprova-se que as percepções de Ajustamento da Pessoa ao Trabalho apresentam um efeito direto nas intenções de aceitar a oferta de trabalho. Essas percepções preveem também a atração pela organização, durante e antes do processo de seleção. O estudo reflete também a diferença da força da atração organizacional numa fase inicial do processo de seleção, onde a relação é mais forte, sendo mediadora entre o Ajustamento da Pessoa à Organização e Ajustamento da Pessoa ao Trabalho nas intenções de aceitar a oferta, sendo mais fraca na fase final. Estes resultados sugerem ainda que indivíduos altamente qualificados, que investiram na sua educação, estão mais interessados em garantir um trabalho que valorize os seus KSAs, em vez de trabalhar num ambiente que vá de encontro aos valores e objetivos pessoais.

Kristof-Brown, Jansen e Colbert (2002) comprovam que tanto as experiências de trabalho anteriores, como o tempo de trabalho têm impacto na ênfase que os indivíduos dão a um determinado ajustamento ao avaliar a satisfação no trabalho. Quanto maior o tempo de trabalho, maior ênfase existe no Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, pelo contrário,

quanto maior o número de organizações no percurso profissional, menor a ênfase no Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, dando prioridade ao Ajustamento da Pessoa à Organização. Podendo retirar-se desta ideia que durante a tomada de decisão, a informação dada sobre fatores relacionados com o trabalho em si, terá mais peso para indivíduos com mais anos de experiência, e que indivíduos com um leque vasto de organizações na sua experiência possivelmente estarão mais atentos a informação sobre a organização em si.

III – O ESTÁGIO

1. A Empresa

A PKF está presente, em Portugal, desde 1998, ano em que a Sousa Santos e Associados – SROC (atualmente PKF & Associados – SROC) foi admitida como membro de uma das mais importantes redes de firmas de auditoria e consultoria, a PKF *International Limited* fundada em 1869, em Londres, onde Portugal é um dos por 150 países em que está representada. Possui escritórios em Lisboa, Porto e Funchal, que dão suporte às firmas de direito local, sob jurisdição, presentes em Angola, Moçambique e Cabo Verde. Como forma de responder às exigências de diversificação dos serviços prestados têm vindo a ser criadas novas sociedades, com diferentes focos de negócio. No seu conjunto, a equipa multidisciplinar possui mais de 150 profissionais com capacidade para prestar serviços de nas áreas de Auditoria, Assessoria Fiscal, Contabilidade, *Corporate Finance*, e Consultoria de Gestão, Tecnologias de Informação e Recursos Humanos.

A cultura da PKF apoia-se em três pilares fundamentais, o suporte mútuo, a construção de relações e os serviços à medida dos clientes. Apresenta-se ao mercado afirmando que possui a dimensão certa, as pessoas certas e as respostas que os seus clientes procuram. A dimensão certa, por conseguir prestar serviços diversificados e complexos, sem perder a capacidade de personalização ao clientes e ajustamento à sua realidade. As pessoas certas por selecionar e formar os seus colaboradores tendo em conta competências técnicas e relacionais. Apresentando as respostas que os seus clientes procuram, por não ter apenas competências técnicas, mas por analisar os assuntos na perspetiva do cliente,

aconselhando-o tendo em contra os riscos e vantagens de diferentes estratégias ou procedimentos.

A PKF² é uma empresa com colaboradores relativamente jovens, cuja média de idades se situa nos 33 anos, sendo que 41% dos seus colaboradores possuem uma idade inferior a 30 anos. A média de antiguidade é 4 anos, estando 40% dos seus colaboradores na empresa há menos de 1 ano. A sua força de trabalho é constituída na esmagadora maioria por licenciados na área de ciências empresariais e na sua maioria por mulheres.

Quanto à experiência pessoal, é importante referenciar o espírito de entreajuda observado, bem como as relações que ultrapassam a fronteira do trabalho. Apesar do ambiente não poder ser chamado de descontraído, não é também um ambiente rígido. O funcionamento do escritório, maioritariamente, em regime de *open space* e a política de gabinetes com porta aberta, favorecem a redução das barreiras que poderiam existir entre as diferentes áreas funcionais e as hierarquias na empresa.

1.2. O Departamento e a Atividade de Consultoria de Recursos Humanos³

A Consultoria de Recursos Humanos presta serviços ao nível de recrutamento e seleção, avaliações individuais de candidatos, *assessment center*, revisão e desenho organizacional, avaliação do desempenho, análise e qualificação de funções, planeamento de carreiras, estudo de políticas remunerativas, análise do clima organizacional, racionalização e *outplacement*, formação técnica e comportamental, *coaching* e *outsourcing*

² Indicadores de Recursos Humanos da PKF presentes no Anexo 3

³ Para melhor perceção da posição do departamento ver o organograma da PKF presente no Anexo 2

de recursos humanos. No que se refere ao recrutamento e seleção (R&S) são considerados dois tipos de clientes: o externo (empresas externas) e o interno (firmas sob a denominação PKF, em Portugal). A nível interno é garantida resposta a todas as necessidades de recrutamento nas áreas Técnicas (Auditoria, Assessoria Fiscal, Contabilidade, Consultoria de Gestão, Tecnologias de Informação e Recursos Humanos, *Corporate Finance*) e de Suporte ao Negócio (Administrativa e Financeira). A nível externo, são realizados processos para clientes de dimensão e setor de atividade diversos, para variados perfis, desde recém-licenciados a perfis de maior senioridade, com enfoque em quadros médios e superiores.

2. O Processo de Recrutamento e Seleção como Forma de Ajustamento

Tal como foi referenciado na revisão bibliográfica, uma das formas de garantir que existem na organização pessoas que apresentam um bom ajustamento com o seu ambiente de trabalho é contratar pessoas que possuam características que favoreçam esse ajustamento. É nesta perspetiva que será explorado o processo de Recrutamento e Seleção na PKF, tentando perceber os meios utilizados para garantir a escolha de candidatos com um bom Ajustamento da Pessoa ao Trabalho.



Figura 1 – Fases do Processo de Recrutamento e Seleção da PKF

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho na Definição do Perfil

Quando surge um novo projeto para colocação de um ou mais candidatos, na própria empresa ou na empresa cliente, o objetivo é encontrar a pessoa que melhor se adequa à função, para isso é necessário perceber as características necessárias para o desempenho dessa função. Antes de mais é necessário definir o perfil do candidato pretendido, a nível de competências técnicas e comportamentais. O perfil deverá incluir sempre a descrição da função e as tarefas inerentes à mesma, os requisitos e as condições associadas à respetiva função. Importa compreender as necessidades e expectativas do cliente, quer seja externo ou interno, pelo que se torna fundamental o contato inicial, o qual poderá ocorrer através de correio eletrónico, chamada telefónica ou reunião presencial, sendo que esta é imprescindível quando se trata de um novo cliente, para uma melhor e fundamentada percepção da organização, não só nos seus aspetos físicos (instalações, localização e

acessibilidades), como também no que se refere às características da função, seu enquadramento, cultura e clima organizacionais.

É na construção do perfil funcional que se obtêm os requisitos necessários, os quais serão comparados com os KSAs dos candidatos, de modo a encontrar o melhor ajustamento em termos de *demands-abilities*. São também apresentadas as condições que serão colocadas à disposição da pessoa a admitir, para posteriormente ser possível avaliar o ajustamento entre as expectativas dos candidatos e a oferta, como por exemplo o nível salarial e outros benefícios, ou seja, ajustamento *needs-supplies*.

Após esta fase, os consultores deverão escolher as fontes de recrutamento mais adequadas de forma a captar a atenção do público-alvo.

2.2 O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho no Recrutamento

O objetivo do recrutamento é, não só, atrair possíveis candidatos, mas, essencialmente, captar candidatos com maior potencial de atingir o melhor ajustamento. Apesar de ser necessário atrair um número razoável de candidatos, é mais importante que os candidatos apresentem as características que melhor se ajustem ao perfil. Para isso é necessário decidir a melhor forma de recrutamento, para atrair candidatos que correspondam ao perfil previamente determinado.

O recrutamento para clientes internos pode ser realizado recorrendo a fontes internas e externas, enquanto que, no caso dos clientes externos, apenas se recorre às fontes externas. As fontes internas incluem os recursos existentes na empresa, como por exemplo uma transferência de área. As fontes externas referem-se a recrutamento de candidatos

externos à empresa, através da divulgação da oportunidade. A divulgação pode ocorrer por recurso a (i) redação e publicação de anúncios – jornais, revistas, sites especializados, redes sociais e gabinetes de saídas profissionais das faculdades, (ii) pesquisa em base de dados de candidatos e (iii) contatos diretos. No caso da pesquisa de candidatos é apenas necessário proceder à triagem curricular e outras técnicas referidas posteriormente na fase de seleção, no entanto se for necessário divulgar a oportunidade é necessário proceder à redação do anúncio e sua inserção nas plataformas selecionadas.

Caso a divulgação implique a publicação de anúncio⁴, a sua redação deverá ter em conta uma estrutura-tipo que se inicia com o título do anúncio, correspondente ao título da função, seguido de uma breve introdução à empresa para qual se está a recrutar. Nesta introdução nem sempre é identificada a empresa, mas por regra, é referido o seu setor de atividade, informações que sejam pertinentes e/ou que o cliente deseje, bem como o motivo da necessidade de contratação. A função é, também, descrita e são indicados os requisitos necessários para o seu desempenho, nomeadamente formação académica, experiência profissional, *soft skills* e/ou competências técnicas, entre outras. Poderão, de igual modo, ser referidas as condições que a entidade empregadora oferece, como por exemplo, remuneração e benefícios, horário, vínculo contratual. No anúncio deverá ainda constar a referência e a garantia de sigilo às candidaturas, bem como a forma de realizar a candidatura. Por vezes a estrutura do anúncio tem de ser ajustada às plataformas de recrutamento utilizadas, no entanto o anúncio deve ser formulado de forma a motivar os possíveis candidatos que possuam os requisitos necessários e que se identifiquem com a

⁴ Informação sobre a características dos anúncios presente no anexo 4

oportunidade. As informações disponibilizadas devem promover um bom ajustamento para quem se reveja no perfil do candidato desejado, bem como no que a empresa tem para oferecer.

Independentemente da escolha das plataformas, o *site* da empresa é, por norma, o primeiro local onde os anúncios são colocados. As plataformas mais utilizadas, pela sua abrangência, são os *sites* de recrutamento - Sapo Emprego, *Net Empregos Expresso on line*, entre outros, os portais de saídas profissionais das faculdades, nomeadamente, ISCAL e outros politécnicos, ISCTE, ISEG, IST e o *Linkedin*. A nível de publicação em suporte de papel, a escolha recai habitualmente, por razões que se prendem com as características dos profissionais a recrutar, no jornal “Expresso”.

Tanto o anúncio como a forma de divulgação são previamente aprovadas pelo cliente antes de se proceder à publicação. Apesar dos esforços para restringir as candidaturas apenas aos que se enquadram no perfil, evidencia-se que existe um grande número de candidaturas que não preenchem os requisitos mínimos.

2.3 O Ajustamento da Pessoa ao Trabalho na Seleção

Os métodos de seleção utilizados para a identificação do(s) candidato(s) que apresente o potencial de obter o melhor Ajustamento da Pessoa ao Trabalho são aplicados de forma sequencial, em primeira instância eliminando os candidatos que não reúnem as competências necessárias e na conclusão do processo escolhendo os candidatos com maior potencial daqueles que, de facto, apresentavam os requisitos mínimos exigidos para o desempenho adequado da função.

Numa primeira fase, é realizada a triagem curricular dos candidatos provenientes das diferentes fontes de recrutamento (divulgação da oportunidade ou pesquisa realizada pela equipa de trabalho). Nesta fase, o currículo do candidato é analisado, tendo em conta os requisitos previamente definidos, caso o candidato não apresente os requisitos mínimos não será considerado para a integração no processo em curso. É possível verificar a importância do Ajustamento da Pessoa ao Trabalho na decisão do candidato integrar ou não o processo, uma vez que os fatores analisados são exclusivamente relacionados com este tipo de ajustamento e caso não cumpra os critérios não é considerado para o processo.

É importante que se diferencie requisitos eliminatórios e preferenciais, ou seja, existem requisitos sem os quais o candidato não pode ser considerado, enquanto outros, se existirem, aumentam o seu potencial de ajustamento. Dentro dos requisitos eliminatórios podem encontrar-se a formação académica, experiência profissional, conhecimento de um determinado programa informático, conhecimento/experiência num setor específico, entre outros. A avaliação das competências é maioritariamente realizada numa perspetiva *demands-abilities*, comparando os KSAs do candidato às exigências da empresa, no entanto é possível retirar algumas informações para avaliar o ajustamento *needs-supplies*, analisando, por exemplo, o tipo de empresas onde o candidato trabalhou anteriormente ou as responsabilidades que teve a seu cargo.

Durante a triagem curricular é também analisada a carta de apresentação, caso tenha sido disponibilizada, e/ou o conteúdo do *e-mail* de candidatura, caso esse tenha sido o meio utilizado, de forma a obter um maior conhecimento do candidato e das suas motivações.

Caso o candidato seja considerado para integrar o processo, procede-se ao contato telefónico. Este contato tem por objetivo perceber se o candidato mantém interesse na oportunidade e pretende integrar o processo, mas também verificar se o candidato preenche os requisitos obrigatórios e/ou preferenciais, quais as suas motivações e disponibilidade para integrar o processo, bem como averiguar se as suas expectativas se adequam à oferta. Durante o contato telefónico, para além de se continuar a avaliar o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, de uma perspetiva *demands-abilities*, confirmando os KSAs necessários que podem não estar explícitos no currículo, é o momento de avaliar a inclusão ou exclusão do candidato numa perspetiva *needs-supplies*, uma vez que não só as competências estritamente necessárias são importantes para o prosseguimento do candidato no processo, mas também evitar que o candidato desista do processo pela não correspondência da oportunidade com as suas expectativas.

Caso seja do interesse do candidato integrar o processo são utilizados três métodos de seleção, cada um com objetivos diferentes, sendo estes as dinâmicas de grupo, aplicação de provas de aptidão e/ou personalidade e entrevistas, cuja ordem de aplicação depende do tipo de candidatos, por exemplo em casos onde os candidatos apresentam um perfil sénior é primeiramente conduzida uma entrevista, ao passo que, tratando-se de um candidato júnior a entrevista é o último método aplicado.

As dinâmicas de grupo são utilizadas com o objetivo de avaliar as competências interpessoais dos candidatos, bem como perceber as reações que estes poderão apresentar quando deparados com situações semelhantes, analisando se os seus comportamentos seriam adequados aos esperados para a função. No entanto, ao saber que estão a ser

avaliados os candidatos podem não mostrar exatamente a sua verdadeira forma de agir, quer de forma propositada ou por sentirem nervosismo, fazendo com a avaliação da sua prestação possa indicar que não apresentam um bom Ajustamento da Pessoa ao Trabalho, e na realidade o seu comportamento verdadeiro corresponder ao que seria esperado e vice-versa (por estas razões este método deverá ser sempre complementado com os outros dois).

A aplicação de provas, escolhidas de acordo com as especificações e exigências da função, tem como objetivo avaliar diferentes capacidades, bem como o possível nível de adequação à função pretendida. As provas psicométricas avaliam exclusivamente os KSAs, por exemplo é utilizado um teste de raciocínio numérico para funções em que este seja necessário. Dentro do grupo das provas é também incluído um teste de personalidade, sendo a sua aplicação importante na medida em que, tal como referido anteriormente, existem traços de personalidade que de uma forma geral possam apresentar mais facilmente um bom Ajustamento da Pessoa ao Trabalho para determinadas funções.

Por último, as entrevistas tornam possível obter um conhecimento mais aprofundado sobre o candidato e o seu percurso profissional, académico e pessoal, sendo a ocasião indicada para obter informações mais detalhadas sobre aspetos que podem suscitar algumas reticências, como por exemplo um número elevado de mudanças entre organizações. Este é método onde é possível averiguar da melhor forma todas as questões que possam surgir sobre o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho nas suas duas perspetivas.

Depois da aplicação dos métodos de seleção, todas as informações recolhidas sobre os candidatos que permanecem no processo são avaliadas e os melhores candidatos integram a *shortlist*, habitualmente constituída por 3 a 4 candidatos. Para estes candidatos é elaborado

um relatório, que inclui os dados de identificação pessoal, formação académica, experiência e conhecimentos profissionais, perfil pessoal e psicológico, bem como a sua motivação e disponibilidade para integrar o projeto. O relatório é entregue ao cliente, que irá escolher quais os candidatos a entrevistar para no fim tomar a sua decisão.

3. Atividades Desenvolvidas Durante o Estágio

No primeiro dia do estágio a receção foi realizada pela Responsável da Consultoria de Recursos Humanos, Dra. Fernanda Martins e pela consultora de Recursos Humanos, Dra. Rita Freire. Numa primeira fase, foram apresentados a empresa e o departamento por forma a uma maior perceção das regras, cultura e do ambiente de trabalho. Para enquadramento do estágio foi apresentado o plano e dadas algumas explicações mais práticas sobre as tarefas a realizar. Toda a formação ocorrida foi realizada *on-the-job*.

Durante o estágio as atividades desempenhadas desenrolaram-se, de acordo com o plano de estágio, que se focava, essencialmente, na análise de documentação interna sobre os diferentes projetos, no acompanhamento dos processos de recrutamento (clientes internos e externos), no auxílio aos Consultores nas várias etapas do processo (publicação de anúncios e triagem curricular, agendamento de entrevistas e provas psicométricas, aplicação e correção de provas psicométricas, participação em entrevistas individuais, colaboração na elaboração de relatórios individuais e atualização da Base de Dados), na colaboração na área de Formação (apoio ao processo de renovação da certificação, em curso), na contribuição para a melhoria dos processos internos de Gestão de Recursos Humanos, na participação no desenvolvimento de sistemas de Gestão de Recursos

Humanos, na participação em projetos de Diagnóstico e Mudança Organizacional, sempre que possível e no apoio na execução de tarefas administrativas do departamento.

O apoio aos processos de recrutamento e seleção constituiu o conjunto de atividades que mais foram realizadas durante o estágio. A participação no processo iniciava-se com o seu registo, em documento próprio, e com a criação do *dossier* do processo, que incluía os documentos relativos ao mesmo, nomeadamente, a proposta de prestação de serviços de consultoria, bem como toda a informação referente ao percurso avaliativo dos candidatos (currículos, dados de entrevista e resultados das provas psicométricas realizadas). Os resultados de cada uma das etapas (eliminatórias) são registados e arquivados no *dossier* do processo de R&S.

Com base nos critérios previamente definidos procedia-se à publicação de anúncio no *site* da empresa, em *sites* especializados de emprego e de faculdades, previamente redigidos por outro membro da equipa. Ainda nesta fase foi realizada a pesquisa de candidatos, no *LinkedIn*, base de dados da empresa e nas candidaturas recebidas anteriormente via *e-mail*, sendo que os critérios necessários eram indicados pela consultora.

Uma das principais tarefas foi a triagem curricular das candidaturas recebidas através das fontes anteriormente referidas e, também, as provenientes do *LinkedIn* e da base de dados da empresa. A triagem realizada seria aprovada pela consultora. Após a triagem, as candidaturas eram arquivadas e classificadas. O contato telefónico com os candidatos era também uma das responsabilidades neste estágio, sendo realizado para validação do interesse e disponibilidade dos candidatos para integração no processo, bem como confirmação dos requisitos eliminatórios e, conseqüentemente, para marcação de provas

e/ou entrevistas. Assegurava a reserva das salas em função das datas definidas. Após a integração do candidato no processo, ou seja, integrar a primeira fase de seleção, era necessário registá-lo em documento próprio.

Nas fases de seleção realizadas na empresa foi necessário preparar o material necessário para as provas, preparar as salas, receber e acompanhar os candidatos, prestar apoio na aplicação de provas e corrigi-las. Durante o estágio foi ainda possível assistir às entrevistas.

A participação na fase de conclusão do processo passou por enviar os *e-mails de feedback*, confirmar os dados do documento de resumo do processo e garantir que o *dossier* do processo se encontrava completo.

As tarefas de apoio à Formação centraram-se no suporte à elaboração de documentos necessários para o processo de certificação, confirmação de dados, à organização de dossiers técnico-pedagógicos. Foi, ainda, possível integrar as reuniões com a consultora de formação externa que apoiava o processo de certificação. Através das atividades realizadas foi possível compreender as necessidades presentes na realização de ações de formação e todo um conjunto de requisitos necessários para fornecer esse serviço.

A organização dos dossiers técnico-pedagógicos consistiu em confirmar a existência de toda a documentação necessária e o contacto com colegas para obter documentação em falta.

Como contributo para a melhoria dos processos internos de Gestão de Recursos Humanos foi lançado o desafio de rever/alterar o manual de procedimentos do

processo de R&S. À medida que iam sendo ganhos conhecimentos sobre o processo era possível avançar na redação do manual e, simultaneamente, adquirir uma maior compreensão de todo o processo, principalmente das fases não presenciadas, uma vez que foi necessário procurar junto da equipa as respostas para as questões que surgiam.

Quanto à estrutura do manual, foi necessário, numa primeira fase, proceder à descrição do processo, indicar as tarefas que são realizadas e, por último, criar os diversos anexos de apoio, nomeadamente, explicação do funcionamento da base de dados, e uniformização de textos e documentos, indicação das atividades inerentes ao processo e a forma de execução.

A elaboração deste documento foi, sem dúvida, positiva para a aprendizagem e uma forma de contribuir para a melhoria dos processos no departamento.

É importante referenciar a abertura e disponibilidade que existiu por parte da empresa para apresentação de propostas de melhoria.

IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Limitações ao Estudo e Sugestões de Melhoria

O foco deste TFM foi a compreensão de um processo de Recrutamento e Seleção à luz da necessidade de obter o candidato com o melhor Ajustamento da Pessoa ao Trabalho. Face a este objetivo seria interessante que tivesse sido possível uma análise mais detalhada do processo na sua globalidade, que permitisse observar com mais fundamentação a importância que este ajustamento apresentava nas decisões tomadas, bem como comparar o nível de importância dado ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho e ao Ajustamento da Pessoa à Organização, duas variáveis sempre presentes nos processos de Recrutamento e Seleção.

Para que tal fosse possível importava um trabalho mais prolongado e contínuo a nível da definição dos perfis, das entrevistas com os candidatos e da discussão sobre quais os candidatos a incluir na *shortlist*. Quanto à definição do perfil, os processos que tive oportunidade de acompanhar incidiram em funções para as quais é habitual recrutar, pelo que não foi necessária uma análise aprofundada. Quanto à observação de entrevistas, para uma melhor perceção deste método de avaliação seria interessante a possibilidade de assistir a um maior número. A discussão sobre os candidatos a incluir na *shortlist* seria uma ocasião onde realmente tomaria conhecimento da forma como são avaliados os diversos tipos de ajustamento e o seu peso na decisão final. Por último, seria enriquecedor para este TFM a realização de uma entrevista aos membros da equipa a fim de melhor entender a

forma como avaliam os diferentes tipos de ajustamento, bem como a realização de recolha de dados junto dos participantes nos processos de recrutamento.

2. Apreciação Global do Estágio e Sugestões de Melhoria

As sugestões seguidamente descritas surgem do acompanhamento direto do processo de Recrutamento e Seleção e por isso referem-se apenas situações vivenciadas e/ou observadas.

Foi possível verificar que a fase de análise curricular (triagem) é uma das mais consumidoras de tempo, pelo número elevado de candidaturas para analisar. A atualização permanente da base de dados e a otimização da conta *LinkedIn*, tornam-se assim, elementos fundamentais na agilização deste processo, podendo mesmo esta última tornar-se numa vantagem competitiva face às restantes empresas do mercado.

Os anúncios deveriam explorar de forma mais evidente os fatores diferenciadores, fornecendo mais detalhes não só sobre as condições oferecidas, como também sobre a função em causa⁵. Este tipo de informação pode facilitar a decisão de candidatura e possibilitar uma melhor análise da proposta por parte do potencial candidato. Para além de que a informação contida num anúncio poder influenciar a qualidade dos candidatos, tal como é referido na revisão bibliográfica.

Sugiro uma aplicação mais frequente de dinâmicas de grupo, especialmente em perfis mais juniores, como forma de, perante situações hipotéticas, ser possível obter mais informação e, assim, aferir o seu Ajustamento de Pessoa ao Trabalho, quer em relação às

expectativas, quer em relação aos conhecimentos reais, tendo sempre em conta que se trata de candidatos cuja aprendizagem está no início.

Por último, tendo em conta a dimensão da equipa, em situações de maior volume de trabalho, verificou-se a necessidade de uma rigorosa gestão de tempo para que os prazos fossem cumpridos e a qualidade do trabalho atingida.

2. Conclusões

Este relatório representa o culminar de um processo de aprendizagem que possibilitou um crescimento tanto a nível profissional como académico. A nível profissional, foi possível adquirir experiência e conhecimentos não só do ponto de vista técnico como também de relacionamento interpessoal em contexto organizacional. A nível académico foi possível aumentar os conhecimentos sobre um conceito ainda não explorado de forma aprofundada, bem como perceber de que modo os conhecimentos aprendidos durante as aulas se transportam para o mercado de trabalho.

Foi possível constatar que o Ajustamento da Pessoa ao Trabalho está sempre presente durante todo o processo de Recrutamento e Seleção, quer do lado da equipa de recrutamento quer do lado do candidato, desde a identificação do perfil à colocação efetiva.

Durante este estudo tornou-se claro a importância que deve ser dada tanto ao Ajustamento da Pessoa ao Trabalho como ao Ajustamento da Pessoa à Organização durante o processo de Recrutamento e Seleção. De sublinhar ainda que, para além da sua importância nessa fase inicial, o processo de ajustamento não se esgota aí, sendo contínuo

⁵ Nos anexos 5 e 6 estão disponíveis exemplos de anúncios publicados pela PKF

ao longo do ciclo de vida na organização, pelo que não deve ser negligenciado pelas organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Abraham, M., Kaliannan, M. & Thomas, S. (2015). A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. *The Journal of Developing Areas* 49 (5), 335-342.
- Adkins, C. L., Russell, C. J. & Werbel, J. D. (1994). Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work Value Congruence. *Personnel Psychology* 47, 605-623.
- Boon, C., Hartog, D., Boselie, P. & Paauwe, J. (2011). The Relationship Between Perceptions of HR Practices and Employee Outcomes: Examining The Role of Person-Organisation and Person-Job Fit. *The International Journal of Human Resources Management* 22 (1), 138-162.
- Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Turnover: The Role of Leader-Member Exchange. *Human Relations – The Tavistock Institute* 69 (12), 2177-2200
- Caldwell, D. & O'Reiley, C. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology* 75 (6), 648-657.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, seleção e Integração de Talentos*. 1ª Ed. Lisboa: Lidel
- Carless, S. (2005). Person-Job Fit Versus Person-Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (3), 411-429.
- Chhabra, B. (2015). Person-Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment. *The Indian Journal of Industrial Relations* 50 (4), 638-651.

- Chuang, A. & Sackett, P. (2005). The Perceived Importance of Person-Job Fit and Person-Organization Fit Between and Within Interview Stages. *Social Behavior and Personality* 33 (3), 209-226.
- Chuang, A., Shen, C. & Judge, T. (2016). Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS). *International Association of Applied Psychology* 65 (1), 66-98
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Edwards, J.R. (1991) Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 6, 283-357.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals* 2 (1), 167-230.
- Edwards, J. A. & Billsberry, J. (2010). Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues* 22 (4), 476-493.
- Ferreira, A., Martinez L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*, 1ª Ed. Lisboa: Editora RH
- Gabriel, A., Diefendorf, J., Chandler, M., Moran, C. & Greguras, G. (2014). The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction With Perceptions of Fit. *Personnel Psychology* 67 (2), 389-420.

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structures: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 9 (3), 481-510.
- Han, T., Chiang, H., McConville & Chiang, C. (2015). A Longitudinal Investigation of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance* 28 (5), 425-439
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, 2ª Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jansen, K. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues* 18 (2), 193-212.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49 (1), 1-49.
- Kristof-Brown A. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology* 53 (3), 643-671.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' *Fit* at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology* 58 (2), 281-342.
- Kristof-Brown, A., Jansen, K. & Colbert, A. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit With Jobs. *Journal of Applied Psychology* 87 (5), 985-993.

- Lauver, K. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguish between Employees' Perceptions of Person-Job and Person Organization Fit. *Journal of Vocational Behaviour* 59 (3), 454-470.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78, 538–551.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal* 44 (6), 1102-1121.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224–247.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organization. A Classificatory Framework. *International Studies of Management & Organization* 28 (1), 8-29
- Oh, I., Guay, R., Kim, K., Harold, C., Lee, J., Heo, C. & Shin, K. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of The Relationships of Person-Environment Fit Dimensions With Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology* 67 (1), 99-152
- Schmidt, J., Chapman, D. & Jones, D. (2015) Does Emphasizing Different Types of Person-Environment Fit in Online Job Ads Influence Application Behavior and Applicant Quality? Evidence From a Field Experiment. *Journal of Business and Psychology* 30 (2), 267-282

- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology* 40, 437-453.
- 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
- Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of The Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology* 22 (2), 118-131
- Sekiguchi, T. & Huber, V. (2011). The Use of Person-Organization Fit and Person-Job fit Information in Making Selection Decisions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 116 (2), 203-216
- Super, D. E. (1953). A Theory of Vocational Development. *American Psychologist* 8, 185-190.
- Tims, M., Derks, D. & Bakker, A. (2016). Job Crafting and Its Relationships With Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study. *Journal of Vocational Behaviour* 92, 44-53

Referência Sitográficas

<http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=103> acesso em 23/09/2016

<http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=106> acesso em 23/09/2016

<http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=126> acesso em 23/09/2016

<http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=128> acesso em 23/09/2016

Outros documentos

Manual de Acolhimento da PKF

ANEXOS

Anexo 1 – Métodos de Seleção

Tabela III – Métodos de Seleção

Método	Características
Análise do <i>Curriculum Vitae</i>	- O <i>Curriculum Vitae</i> inclui informação detalhada sobre o candidato (habilitações, experiência profissional, competências e outras atividades);
Análise de Referências	- Opiniões e juízos de pessoas que privaram com o candidato (professores, colegas de trabalho, chefias e formadores); - Avaliação subjetiva.
Entrevistas	- Interação entre o candidato e entrevistador, onde este procura deduzir as características de personalidade, comportamentos sociais, aptidões mentais, interesses e motivações, fatores de ajustamento ao local e cultura da empresa; - Aborda aspetos pessoais (habilitações académicas, enquadramento familiar, experiência, hobbies) e questões situacionais (apresentando situações hipotéticas).
Testes Psicológicos	- Os testes de aptidões avaliam o desempenho cognitivo em nas diversas dimensões (e.g. atenção, perceção, memória, raciocínio e criatividade). Relacionam-se com o desempenho e produtividade no trabalho. - Os testes de disposições psicológicas pressupõem padrões ou conjuntos de características da personalidade que preveem adequação à função.

Fonte: Baseado em Ferreira *et al.* (2015)

Anexo 2 – Organograma da PKF

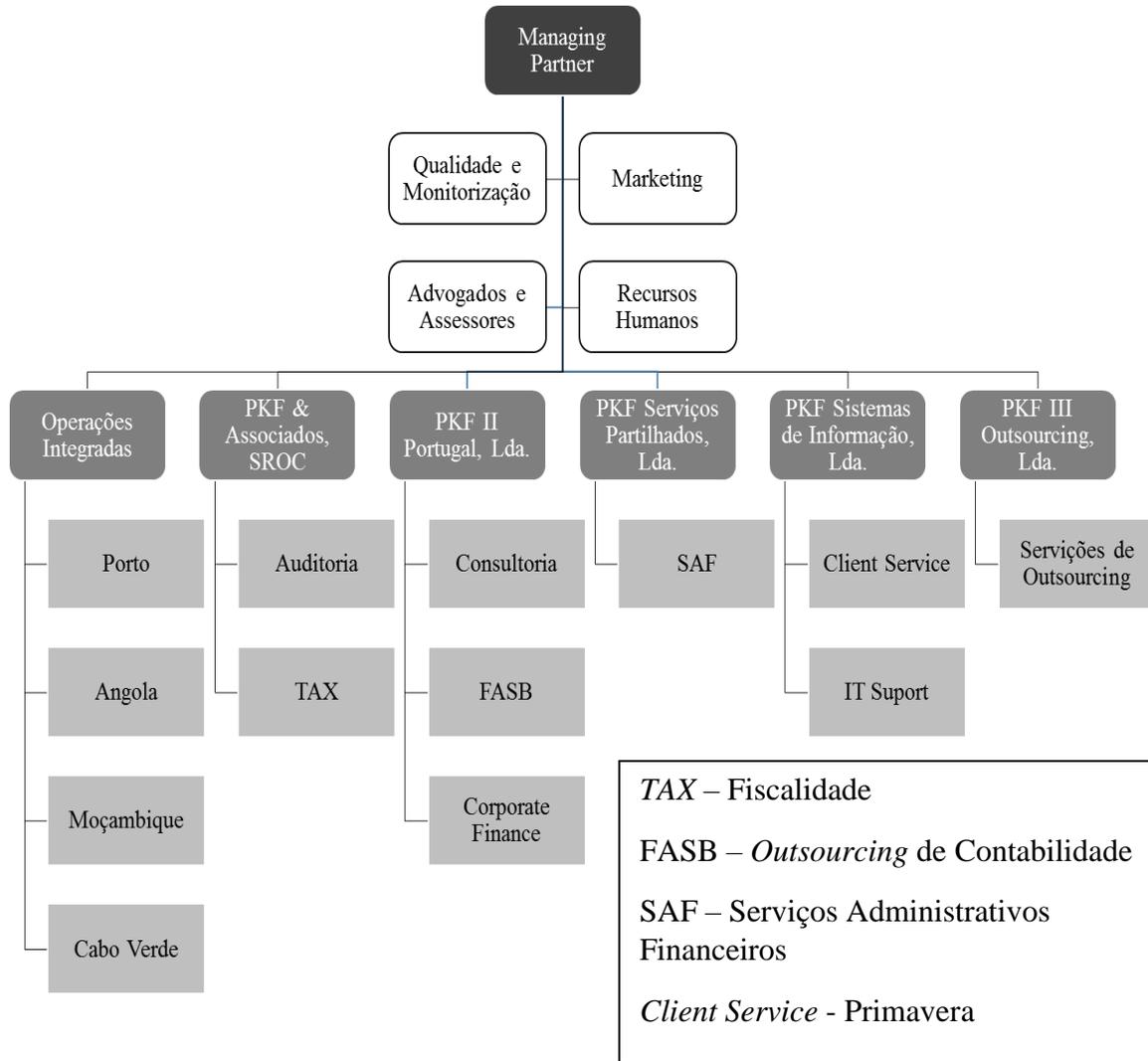


Figura 2 – Organograma da PKF

Fonte: Elaborado pela autora baseado em documentos da PKF

Anexo 3 – Indicadores de Recursos Humanos da PKF

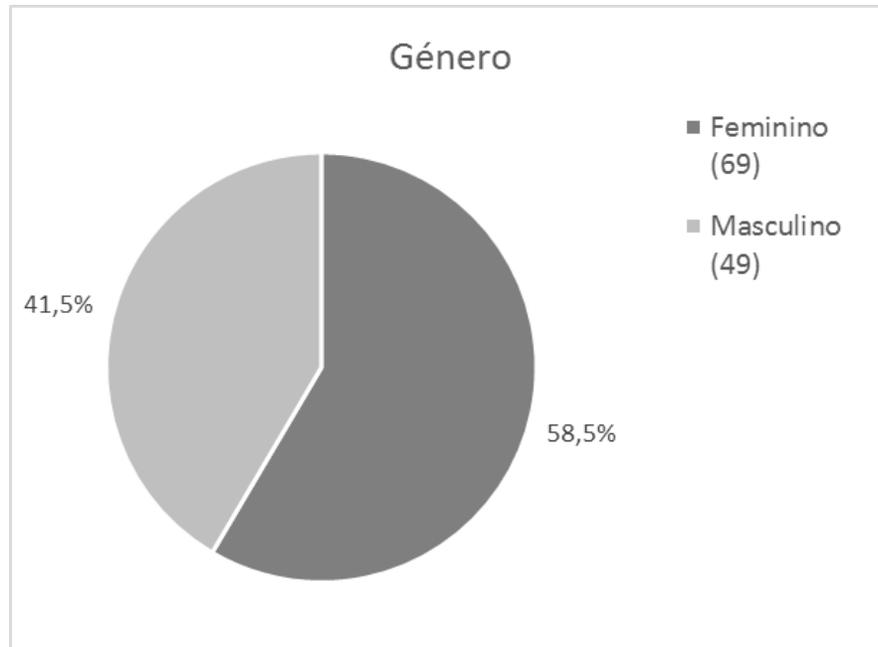


Figura 3 – Divisão por Género

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da PKF

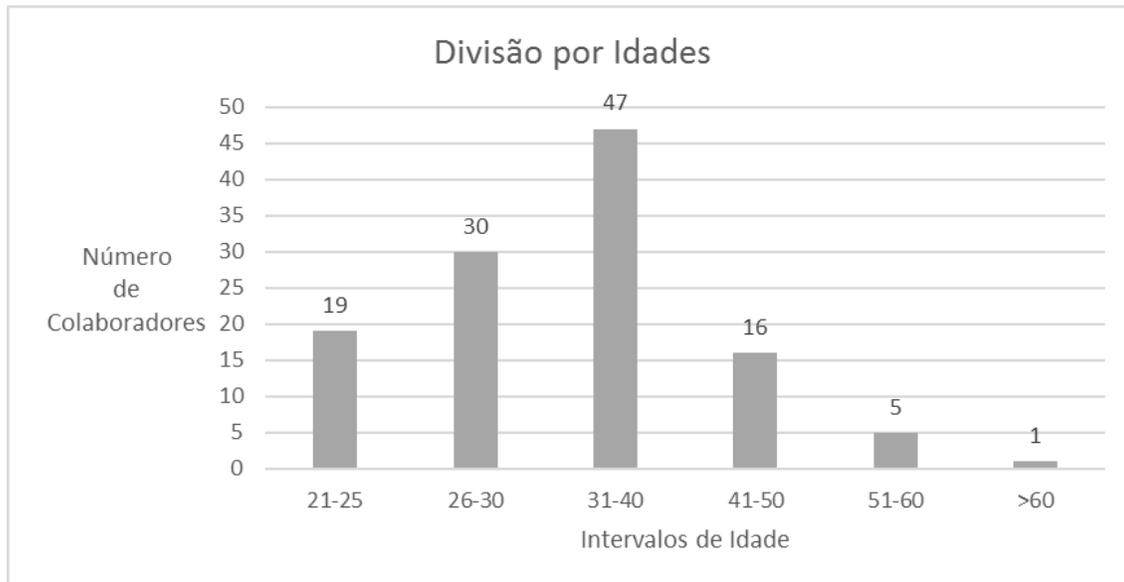


Figura 4 – Divisão por Idades

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da PKF

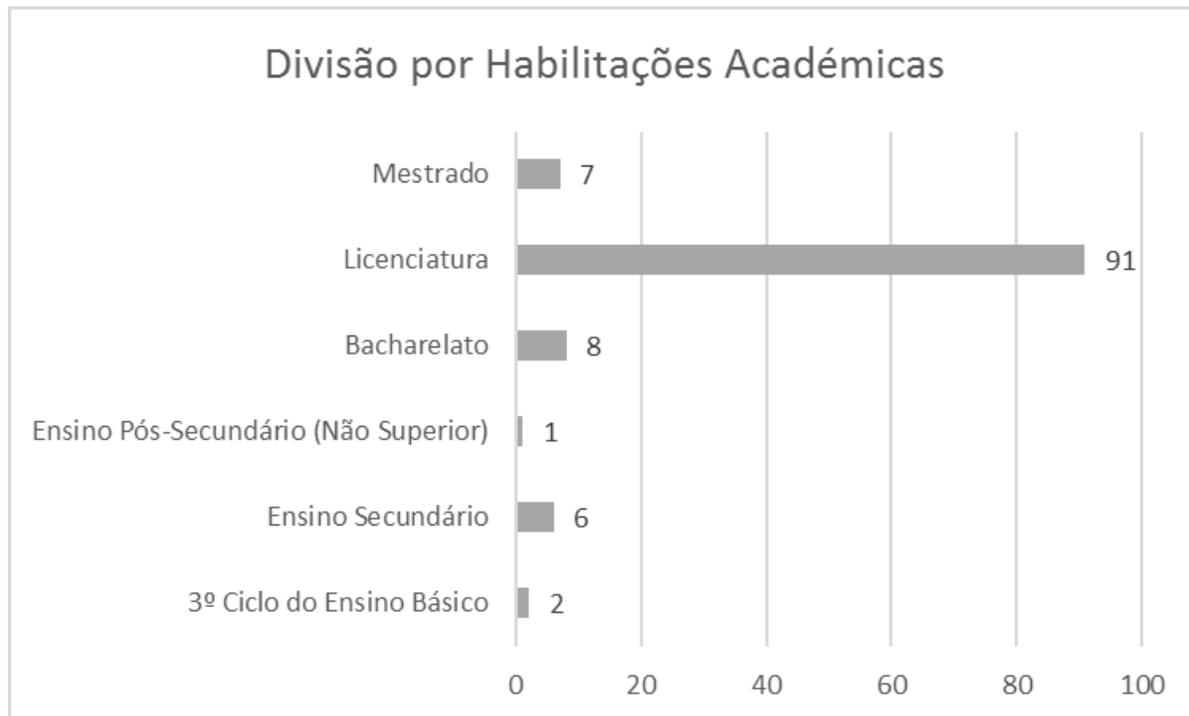


Figura 5 – Divisão por Habilitações Académicas

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da PKF

Área	Percentagem de Licenciados
Ciências Sociais e do comportamento	5,5 %
Ciências Empresariais	89 %
Informática	1.1%
Engenharias e Afins	3.3%
Saúde	1.1 %

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da PKF

Área	Porcentagem de Mestres
Ciências Sociais e do comportamento	28,6 %
Ciências Empresariais	71,4 %

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da PKF

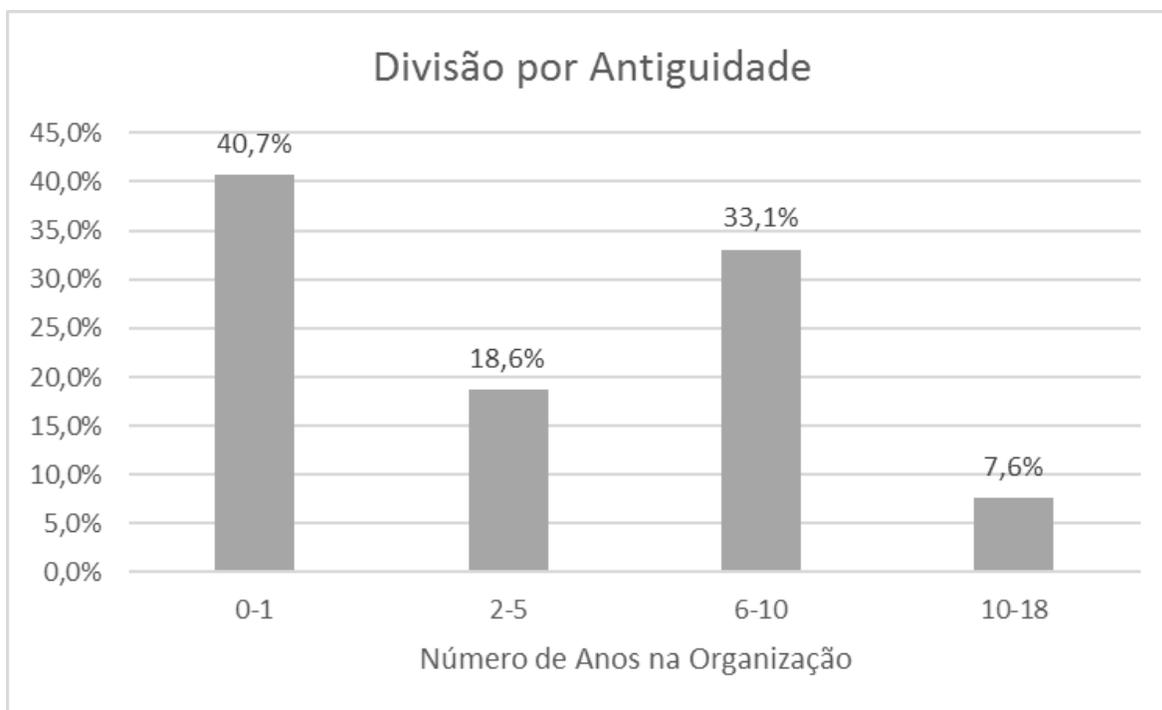


Figura 6 – Divisão por Antiguidade

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da PKF

Anexo 4 – Características dos Anúncios

Tabela VI – Características dos Anúncios	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">- Informar e atrair candidatos;- Ser suficientemente atrativo para receber candidaturas, mas preciso sobre o projeto e perfil para ser seletivo. Não ser demasiado detalhado ao ponto de afastar candidatos;- Realçar aspetos positivos e que prestigiem a empresa e a proposta de trabalho, inculcando o desejo de integrar a empresa, mas sendo realista;
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none">- Identificação do anunciante (nem sempre corresponde à empresa onde existe a vaga);- Identificação da função/projeto;- Descrição da função/projeto, dos seus objetivos, enquadramento e responsabilidades;- Síntese do perfil desejado (qualificações, experiência e competências)- Compensações (intrínsecas e extrínsecas).
Realçar a empresa	<ul style="list-style-type: none">- Informação relevante sobre cultura, para atrair quem se identifique (<i>e.g.</i> foco no cliente, resultados ou qualidade)- Destacar o posicionamento de mercado nacional e internacional;- Para comerciais: realçar o prestígio dos produtos;

Tabela VI – Características dos Anúncios (Continuação)	
Realçar a Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Para financeiros: realçar solidez financeira e volume de negócios; - Para recursos humanos: realçar a dimensão e caracterização do efetivo.
Realçar a função	Salientar a posição no organograma, autonomia, perspectivas de desenvolvimento e remuneração prevista.
Afastar candidaturas indesejáveis	Incluir elementos fundamentais no perfil, como o grau académico, fluência numa língua específica, conhecimentos de técnicas específicas e/ou linguagem de programação.
Meios de Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> - A divulgação em suporte de papel, rádio ou televisão é residual, sendo que o meio mais utilizado é a Internet, através do <i>e-recruitment</i>, <i>social media</i> e institutos de ensino. - Os meios de divulgação devem ter em atenção o público-alvo.

Fonte: Baseado em Cardoso (2016)

Tabela VII – Modelo AIDA	
<p>Atenção</p> <p>Atrair Potenciais Candidatos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão grande; - Adicionar cor; - Colocar a função no cabeçalho; - Enriquecer com gráficos e figuras; - Para uma abordagem menos convencional pode-se adicionar <i>slogans</i> não relacionados com o conteúdo da função.
<p>Interesse</p> <p>Suscitar o Interesse no Anúncio e no Cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Local de exercício de funções; - Salário; - Experiência; - Atributos pessoais; - Título da função.
<p>Desejo</p> <p>Induzir o Desejo de Ocupação do Cargo e da Candidatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pacote geral de benefícios; - Descrição da empresa; - Descrição da função; - Desafios inerentes à função; - Imagem da empresa.
<p>Estimular a Candidatura</p> <p>Ação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instruções sobre a candidatura (modo e prazo); - Candidatura adaptada ao perfil desejado.

Fonte: Baseado em Cunha *et al.* (2012)

Anexo 5 – Exemplos de Anúncios para Cliente Externo

Operador de Call Center - Inbound (m/f)

Referência: OCC/109/16

O nosso cliente, Empresa de elevado prestígio no setor de atividade em que se insere, pretende recrutar Operadores(as) de Call Center.

Função:

O(a) operador(a) de Call Center irá trabalhar na linha comercial (inbound).

Requisitos:

- 12.º ano de escolaridade ou ensino superior;
- Experiência em Call Center, fator preferencial;
- Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;
- Espírito de equipa;
- Capacidade de comunicação verbal;
- Disponibilidade para horário flexível entre as 08H30 e as 22H30, em regime de rotação mensal, de 2.ª a 6.ª feira (40 horas semanais).

Oferece-se:

- Trata-se de uma excelente oportunidade de integração imediata numa Empresa sólida, aliada a um package salarial interessante.

Local:

- Centro de Lisboa (próximo de estação do metro).

Asseguramos absoluto sigilo a todas as candidaturas.

[Formulário de candidatura](#)

Para esclarecimentos adicionais poderá contactar-nos através do e-mail recrutamento@pkf.pt

PKF Portugal

Edifício Atrium Saldanha

Praça Duque de Saldanha, 1 - 4º Piso, Letras H, O - 1050-094 Lisboa - Portugal

Tel.: (+351) 21 351 54 20

Retirado do Site <http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=128> a 23/09/2016

Tesoureiro (m/f) - Angola

Referência: TES-A/108/16

O nosso cliente, Empresa Industrial líder de mercado em Angola no setor de atividade em que se insere, procura, para integrar a equipa de gestão financeira, um Tesoureiro.

Função:

O titular da função, a reportar funcionalmente ao Diretor Financeiro e hierarquicamente à Direção-Geral, será responsável por:

- Controlo de Contas Bancárias e Empréstimos de Financiamento;
- Orçamento de Tesouraria;
- *Reporting* Mensal de Operações de Tesouraria;
- Seguros da Empresa;
- Elaboração de Cartas de Crédito e Operações de pagamento para o estrangeiro.

Requisitos:

- Licenciatura na área financeira;
- Experiência profissional em Tesouraria, adquirida, preferencialmente, na Banca, outras Instituições Financeiras ou Empresas de grande dimensão; a experiência internacional será, também, um factor preferencial;
- Proficiência na utilização de ferramentas informáticas (MS Office e SAP);
- Fluência nas línguas portuguesa e inglesa (falada e escrita);
- Disponibilidade para residir em Luanda (Angola).

Oferece-se:

Trata-se de uma excelente oportunidade de integração imediata numa Empresa sólida e de prestígio, aliada a um *package* salarial interessante.

Local:

- Angola.

Asseguramos absoluto sigilo a todas as candidaturas.

[Formulário de candidatura](#)

Para esclarecimentos adicionais poderá contactar-nos através do e-mail recrutamento@pkf.pt

PKF Portugal

Edifício Atrium Saldanha

Praça Duque de Saldanha, 1 - 4º Piso, Letras H, O - 1050-094 Lisboa - Portugal

Tel.: (+351) 21 351 54 20

Retirado do site <http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=126> a 23/09/2016

Anexo 6 – Exemplos de Anúncios para Cliente Interno

Auditor(a)

Referência: AUA/213/16

A **PKF & Associados, SROC** é uma sociedade de revisores oficiais de contas, membro da PKF International Limited, uma rede internacional de sociedades legalmente independentes. Para fazer face ao seu contínuo crescimento e reforço da equipa de *Assurance & Advisory*, pretende admitir um(a) Auditor(a).

Requisitos:

- Licenciatura ou Mestrado em Gestão, Economia, Auditoria ou Contabilidade;
- Sem experiência ou experiência até 1 ano em funções similares;
- Proficiência na utilização de ferramentas informáticas (MS Office);
- Bons conhecimentos de Inglês;
- Capacidade de comunicação (verbal e escrita);
- Facilidade de relacionamento;
- Rigor e ética profissional;
- Disponibilidade para deslocações no país e estrangeiro.

Oferece-se:

- Excelente oportunidade de integração numa firma de prestígio, que valoriza elevados padrões de desempenho e que oferece condições de remuneração ajustadas à função e experiência evidenciada.

Local:

- Lisboa/ Luanda.

Asseguramos absoluto sigilo a todas as candidaturas.

[Formulário de candidatura](#)

Para esclarecimentos adicionais poderá contactar-nos através do e-mail recrutamento@pkf.pt

PKF Portugal

Edifício Atrium Saldanha

Praça Duque de Saldanha, 1 - 4º Piso, Letras H, O - 1050-094 Lisboa - Portugal

Tel.: (+351) 21 351 54 20

Retirado do site <http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=106> a 23/09/2016

Consultor(a) Primavera

Referência: CP/211/16

Empresa internacional de prestação de serviços, com sede em Lisboa, pretende recrutar, para reforço da sua atual estrutura, um(a) Consultor(a) Primavera.

Função:

O profissional a admitir irá integrar uma equipa de desenvolvimento de projetos Primavera e terá como principais atribuições a análise funcional de requisitos, acompanhamento na implementação e formação de utilizadores do ERP.

Requisitos:

- Licenciatura em Contabilidade, Gestão ou Informática de Gestão;
- Conhecimentos do ERP Primavera (obrigatório);
- Experiência profissional, mínima de 1 ano, em:
 - projetos similares
 - ou
 - área financeira, nomeadamente a nível de classificação e registo de documentos de acordo com SNC, acompanhamento dos processos logístico e/ou administrativo de recursos humanos;
- Bons conhecimentos de Inglês;
- Capacidade analítica, de decisão e de organização;
- Pró-atividade e capacidade de adaptação a diferentes tarefas;
- Disponibilidade para deslocações (Angola).

Oferece-se:

- Vencimento ajustado às exigências da função.

Local:

- Lisboa.

Asseguramos absoluto sigilo a todas as candidaturas.

[Formulário de candidatura](#)

Para esclarecimentos adicionais poderá contactar-nos através do e-mail recrutamento@pkf.pt

PKF Portugal

Edifício Atrium Saldanha

Praça Duque de Saldanha, 1 - 4º Piso, Letras H, O - 1050-094 Lisboa - Portugal

Tel.: (+351) 21 351 54 20

Retirado do site <http://www.pkf.pt/site/details?pid=recrutamento&id=103> a 23/09/2016