



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE ACEITAÇÃO
DE UMA PROPOSTA DE EMPREGO

CAROLINA RIBEIRO CORREIA Y ALBERTY

SETEMBRO - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE ACEITAÇÃO
DE UMA PROPOSTA DE EMPREGO**

CAROLINA RIBEIRO CORREIA Y ALBERTY

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

SETEMBRO - 2021

AGRADECIMENTOS

O presente texto pretende prestar um agradecimento especial a todos os que, de alguma forma, tiveram um papel relevante na realização deste Trabalho Final de Mestrado.

Gostaria de começar por agradecer à minha família e ao meu namorado pelo apoio constante e inspiração diária, que me ajudaram a concluir esta jornada académica. Aos meus amigos agradeço o encorajamento que me foram dando ao longo destes meses.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, agradeço toda a ajuda e o conhecimento que me foi transmitindo ao longo da realização do presente trabalho.

Quero também agradecer naturalmente aos meus colegas e professores que fizeram parte do meu percurso no Instituto Superior de Economia e Gestão.

Por fim, quero ainda agradecer a todas as pessoas que despenderam uns minutos do seu tempo para responder ao questionário realizado no seguimento deste trabalho e que foi um contributo fulcral para a realização do mesmo.

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em avaliar quais são os fatores de maior relevância para os candidatos quando lhes é apresentada uma proposta de emprego no mercado português. Também se pretende verificar se existem relações entre os diferentes fatores presentes numa proposta de emprego, como o salário, os benefícios ou o balanço entre a vida profissional e pessoal, e as características dos inquiridos, tais como o género, a idade ou as habilitações literárias. A maioria dos estudos realizados, até ao momento, têm um maior foco na perspetiva das organizações e pouco existe sobre a perspetiva do candidato e aquilo que o mesmo procura numa organização ou numa proposta de emprego. A metodologia adotada neste estudo consiste numa abordagem quantitativa recorrendo ao inquérito por questionário e pretende compreender a perspetiva do candidato para que seja possível desenvolver processos de recrutamento cada vez mais eficazes e de acordo com as expectativas dos candidatos. Com base nos dados recolhidos através do questionário, foi possível compreender que de facto existe uma relação entre algumas características dos candidatos, nomeadamente a área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre, as habilitações literárias ou o nível hierárquico e alguns fatores presentes numa proposta de emprego que impactam positivamente ou negativamente as suas decisões. Esta análise fortalece e reforça a necessidade de se aprofundar o estudo sobre este tema e poderá ajudar futuros investigadores a melhor esclarecer estas relações.

Palavras-chave: Recrutamento, Experiência do Candidato, Proposta de Emprego

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate if there are specific factors which are more relevant for the candidates when they receive a job offer in the Portuguese market. It is also intended to verify if there is a correlation between the different factors included in a job offer, such as salary, benefits or work-life balance, and the characteristics of the respondents, for example the gender, age or academic qualifications. Most studies conducted until now are focused on the organizations' perspective and not much has been done to study the candidates' perspective, namely what are they looking for in an organization or in a job offer. In the present study the adopted methodology consists of a quantitative approach using the questionnaire survey, aiming to understand the candidate's perspective with the objective of developing recruitment processes that are more effective and in line with the candidates' expectations. Based on the results gathered through the questionnaire, a relation was found between certain characteristics of the candidate, namely the area or sector for which the respondent is applying, the academic background or the hierarchical level and some factors included in a job offer that that positively or negatively impact their decisions. This analysis strengthens and reinforces the need to deepen the study on this topic and may help future researchers to better clarify these relations.

Keywords: Recruitment, Candidate Experience, Job Offer

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	2
2.1 Processo de Recrutamento e Seleção	2
2.2 Fatores que influenciam o Processo de Recrutamento	6
2.2.1 Fatores que Impactam a Decisão do Candidato	7
2.3 A Importância da Experiência do Candidato durante o Processo de Recrutamento	11
2.4 Processo de Recrutamento: A perspectiva do candidato	15
3. Metodologia.....	15
4. Apresentação e Discussão de Resultados	19
5. Conclusões.....	34
6. Limitações do Trabalho	36
Anexos	37
Referências Bibliográficas.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Principais motivos para uma mudança de emprego em Portugal em 2021	8
Figura 2 - Fatores a ter em conta perante uma proposta de emprego em Portugal	10
Figura 3 - Principais motivos de recusa das ofertas de emprego em Portugal	11
Figura 4 - Principais componentes da experiência do candidato no processo de recrutamento	12
Figura 5 - Interações anteriores ao envio de uma candidatura	13

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Situação profissional	19
Gráfico 2 - Habilitações Literárias	20
Gráfico 3 - Idade.....	20
Gráfico 4 - Agregado Familiar	21
Gráfico 5 - Rendimento bruto mensal	21
Gráfico 6 - Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre.....	22
Gráfico 7 - Participou num Processo de Recrutamento (últimos 12 meses).....	22
Gráfico 8 - Estaria recetivo(a) a participar num Processo de Recrutamento atualmente?	23
Gráfico 9 - Fatores importantes numa proposta de emprego.....	23
Gráfico 10 - Fatores para considerar uma proposta de emprego.....	25
Gráfico 11 – Importância dos diferentes fatores ao recusar uma proposta de emprego.	26
Gráfico 12 - Impacto da experiência do candidato durante o processo de recrutamento	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Objetivos das questões presentes no questionário.....	17
Tabela 2 - Características da amostra e fatores analisados.....	29
Tabela 3 - Relação entre variáveis.....	30
Tabela 4 – Resultado do teste qui-quadrado de Pearson para os fatores relevantes ao aceitar uma proposta de emprego	30
Tabela 6 - Relação entre variáveis.....	32
Tabela 7 - Resultado do teste qui-quadrado de Pearson para os fatores relevantes ao recusar uma proposta de emprego	32

1. INTRODUÇÃO

A importância do processo de Recrutamento e Seleção de profissionais não está apenas relacionado com o facto do seu objetivo ser atrair o profissional mais adequado e qualificado para a vaga existente. Caso o recrutamento decorra da melhor forma, o risco de contratar a pessoa errada poderá ser reduzido, evitando os decorrentes efeitos negativos no seio da organização (Mohammad, 2020). Desta forma, existe a necessidade de estudar este processo e as suas metodologias aprofundadamente para que seja possível torná-lo cada vez mais eficiente e certo.

Num mundo globalizado, onde a competitividade entre as empresas é cada vez mais feroz, e o acesso às oportunidades é cada vez mais facilitado, é de extrema relevância estudar quais as metodologias mais eficazes na atração de talento e, igualmente essencial, será estudar formas de garantir que esse talento identificado aceita a oportunidade que lhe é proposta pela organização.

Desta forma, o presente trabalho procura compreender os fatores que influenciam a decisão de aceitação de uma proposta de emprego por parte de um candidato, com o objetivo de podermos tornar os processos de recrutamento e seleção cada vez mais eficientes e com menor margem de erro. Especificamente pretendem-se atingir os seguintes objetivos: (1) a compreensão da evolução do conceito de recrutamento e a sua crescente importância no seio das organizações; (2) quais os fatores que atualmente têm maior peso aquando de uma tomada de decisão por parte dos candidatos; (3) e ainda como é que a experiência que o candidato vivencia durante o processo de recrutamento pode influenciar a sua tomada de decisão.

A maioria dos estudos na área do Recrutamento focam-se na ótica das empresas (Breaugh, 2008) e, como tal, esta dissertação tem como objetivo estudar a perspectiva dos candidatos podendo contribuir de forma positiva para uma melhor compreensão dos fatores que impactam os processos de recrutamento, nomeadamente no momento de tomada de decisão na fase de apresentação de proposta ao candidato. Constituindo-se esta inovadora abordagem através das suas conclusões numa contribuição simultânea para a academia e para a indústria.

Através da revisão de literatura, será possível compreender a evolução do conceito de recrutamento e a sua crescente importância no seio das organizações; quais são os factores que atualmente têm maior peso aquando de uma tomada de decisão por parte dos

candidatos e ainda como é que a experiência que o candidato vivencia durante o processo de recrutamento pode influenciar essa tomada de decisão.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no capítulo 2 far-se-á a revisão de literatura identificando as lacunas a estudar; o capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada; o capítulo 5 apresenta os dados e o seu tratamento estatístico; no capítulo 6 é feita a discussão dos resultados; e no capítulo 7 são tecidas conclusões, limitações e tópicos para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Tendo em conta a conjuntura em que as organizações estão inseridas, num mundo globalizado, onde a mudança é constante e a competitividade é cada vez mais feroz, os recursos humanos são cada vez mais essenciais para a sua sobrevivência (Ferreira e Vargas, 2014). Desde o início do século XXI que muitas organizações acreditam que a única forma de obter uma vantagem competitiva é através dos recursos humanos (Rahman e Islam, 2012). Contratar profissionais talentosos é, por isso, fulcral para o sucesso da própria organização, contudo primeiramente é necessário realizar um processo de recrutamento e seleção de forma a atrair esses profissionais (Bhattacharyya, 2015).

O recrutamento pode ser definido como o processo de atrair profissionais, internos ou externos, com potencial para uma determinada vaga, enquanto que a seleção é o processo de avaliar os diferentes profissionais tendo em conta os seus pontos fortes e fracos com a intenção de os contratar (Sutherland e Wöcke, 2011). Desta forma, os processos de recrutamento e seleção são cada vez mais valorizados, pois o seu propósito é atrair profissionais com potencial para uma determinada vaga e, posteriormente, seleccionar o melhor talento para preencher a posição em questão (Sutherland e Wöcke, 2011). Uma seleção correcta e eficaz é fundamental para o sucesso da organização, contudo poderão existir alguns obstáculos ou desafios durante este processo. Tendo em conta esses possíveis obstáculos e desafios durante o recrutamento, os responsáveis têm algumas decisões importantes a tomar, nomeadamente qual será a mensagem a transmitir, a quem a direccionar e que tipo de esforços deverão ser feitos (Breugh, 2009).

A importância que as organizações atribuem a um processo de recrutamento eficaz e correcto está intimamente ligado com as consequências negativas que advêm de uma

má contratação. De facto, uma má contratação pode ter consequências negativas directas na organização, nomeadamente a nível financeiro pois aos custos da contratação inicial, é necessário somar potenciais custos de formação e de um novo processo de recrutamento (Oakstone International, 2017). Diversos estudos sugerem que os custos de uma má contratação podem ir até 30% dos ganhos do primeiro ano do colaborador (Newell, 2005). Outros estudos indicam que o valor é bastante mais elevado e depende da senioridade da função e do tempo que o colaborador desempenha a função, ou seja, quanto mais elevada na hierarquia for a posição do colaborador e quanto mais tempo permanecer nessa posição, mais custará a substituição (Fink, 2017). Adicionalmente, estudos demonstram que um mau recrutamento poderá afetar negativamente a produtividade, a eficiência, o desempenho e a cultura da organização (Company Match, 2017). Um estudo feito pelo *National Business Research Institute*, demonstrou que mais de metade dos colaboradores já tinham experienciado os efeitos negativos de uma má contratação, muitos deles referindo que tinha havido um impacto directo na moral da organização (Fink, 2017). Estes custos, apesar de serem mais difíceis de quantificar, são igualmente prejudiciais para o negócio de uma empresa.

Tendo em conta os efeitos negativos de um mau processo de recrutamento, as organizações têm consciência da importância de executarem um processo certo e eficaz. No entanto, encontrar, atrair e reter talento parece ser um dos maiores desafios para muitos gestores (Brown, *et al.*, 2003). Ao longo dos anos, tem se procurado desenvolver guias de boas práticas para maximizar o sucesso nos processos de recrutamento, sendo que um dos pontos abordados prende-se com a capacidade de as organizações planearem as suas necessidades de recrutamento (Breugh, 2016). Apesar de os gestores terem planos estratégicos de gestão definidos a longo prazo, a maioria não contempla um plano estratégico de talento (Groysberg, Nohria e Fernández-Aráoz, 2009). Isto significa que quando existe uma necessidade de recrutamento, a mesma não estava planeada, pelo que apesar de ser urgente, não existe uma estratégia bem definida de como abordá-la e, por isso, muitos erros podem ser cometidos. Segundo Rahman e Islam (2012), o planeamento dos Recursos Humanos é um dos elementos mais importantes para o sucesso de um programa de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que é um processo pela qual a organização garante que tem o número certo de colaboradores e o talento certo na sua organização. Adicionalmente, este planeamento traduz os objetivos da organização em números e tipos de colaboradores necessários para atingir esses mesmos objetivos.

Desta forma, sem um planejamento bem definido e interligado aos objetivos estratégicos da organização, não será possível definir com coerência as necessidades ao nível dos recursos humanos (Rahman e Islam, 2012).

Por outro lado, as organizações devem também trabalhar a sua reputação no mercado de forma a serem mais desejadas por potenciais candidatos (Lee, 2016). O termo *Employer Branding* foi definido pela primeira vez em meados da década de 1990 como a reputação da organização enquanto empregadora, mas só mais tarde, a partir de 2000, é que passou a ser o grande foco de algumas organizações quando a competição por talentos se tornou mais evidente (Mosley, 2015). Atualmente, um *Employer Branding* forte é visto como crítico para atrair e reter o melhor talento (Banta e Watras, 2019). Estudos indicam que o *Employer Branding* mais eficaz surge de um objetivo corporativo e um conjunto de valores, que servem para atrair candidatos alinhados com esses mesmos ideais (Clayton, 2018). Desta forma, a marca da organização e a sua reputação no mercado devem refletir os seus valores e a sua cultura, pelo que quanto mais positiva e forte for essa marca, maior será a atenção que terá por parte de potenciais candidatos (Breugh, 2016). Para além disto, a reputação está intimamente ligada à credibilidade da empresa, pelo que poderá influenciar positivamente os candidatos perante uma proposta de emprego (Auger, *et al.*, 2013).

À medida que as organizações trabalham a sua marca e reputação, é importante que percebam que o público alvo mais relevante são os seus próprios colaboradores (Clayton, 2018). Uma proposta de valor (*Employee Value Proposition - EVP*) por parte da organização que seja criativa poderá ter a capacidade de atrair, contratar, reter ou satisfazer os candidatos ou colaboradores, pois caso seja bem desenhada poderá aumentar a acessibilidade dos candidatos à posição; ampliar a confiança e o compromisso dos colaboradores; responder às necessidades dos trabalhadores e tornar o processo de recrutamento mais eficaz (Goswami, 2015).

O marketing interno em torno da proposta de valor da organização (*EVP*) serve para fortalecer o compromisso do colaborador com a empresa, mas também alavancar o processo de referenciação interno (Clayton, 2018). Um processo de referenciação interno junto dos colaboradores ou através de parcerias externas poderá proporcionar uma fonte de talentos.

Adicionalmente, as organizações devem ser competitivas a nível financeiro e utilizar a tecnologia a seu favor sobretudo para o processo de candidaturas (Lee, 2016).

Estas medidas têm como objetivo, não só tornarem mais eficientes os processos de recrutamento, mas também fazer os gestores repensarem as suas estratégias de recrutamento para garantir uma gestão de talentos eficaz (Raghavan, 2014).

Muitos gestores quando concebem um plano estratégico para a área do recrutamento focam-se apenas nos indicadores pré-contratação, tais como: a taxa de aceitação de propostas de emprego, o tempo médio para preencher uma vaga, o custo por contratação, a experiência do candidato no processo de recrutamento ou o número médio de candidaturas por vaga (Durcevic, 2021). No entanto, apesar das novas práticas e tecnologias, a maior parte das empresas continua sem conseguir perceber se os processos de recrutamento levados a cabo geram contratações satisfatórias (Cappelli, 2019). De facto, medir a qualidade da contratação é um processo que ainda está em evolução e indicadores baseados na velocidade e custo do processo de recrutamento não revelam o impacto que as decisões de contratação têm na capacidade de uma organização atingir os seus objetivos de negócio (Maurer, 2015).

Por esta razão, muitos especialistas concordam que para medir a eficácia da contratação é necessário avaliar métricas antes e depois da contratação (Maurer, 2015). Desta forma, outros gestores estão também preocupados com os indicadores pós-contratação, nomeadamente no que se refere à retenção do talento nas suas organizações (Breugh, 2009). A retenção de colaboradores é, sem dúvida, uma preocupação dos Recursos Humanos pois uma retenção pouco efetiva terá como consequência o aumento de custos no recrutamento e na formação e substituição dos colaboradores (Cloutier, *et al.*, 2015). Num mundo cada vez mais globalizado, a retenção dos colaboradores apresenta-se como um desafio global, pois cada vez é mais difícil para as organizações atingirem as expectativas dos candidatos (SHRM, 2017).

Adicionalmente, métricas de desempenho, produtividade e adequação cultural são também importantes para medir a qualidade pós-contratação, pois permitem que a organização descubra quando é que o novo colaborador se tornou autónomo e produtivo ou como é que ele se encaixa culturalmente (Maurer, 2015).

Desta forma, é importante que desde cedo se compreenda as motivações dos candidatos para abraçar uma nova oportunidade e as necessidades das organizações face a novas contratações. Esta análise permitirá a implementação de estratégias adequadas, não só com vista à atração e retenção de talento, mas também à contínua motivação e satisfação dos colaboradores.

No capítulo seguinte, abordaremos não só a temática da motivação dos candidatos para abraçar um novo desafio profissional, mas também as conjunturas internas e externas que impactam as organizações no decorrer dos processos de recrutamento.

2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de Recrutamento e Seleção de profissionais é de extrema importância numa organização, contudo é influenciado por diversos fatores podendo os mesmos ser externos e internos (Rahman e Islam, 2012).

Os fatores externos são geralmente conhecidos como aqueles que não podem ser controlados pela organização (Rahman e Islam, 2012). Um de particular importância é a oferta e a procura existente no mercado laboral, isto é, caso exista uma procura elevada por um determinado perfil / competência pouco comum poderá levar a um maior esforço no processo de recrutamento e seleção (Kukreja, 2013). Igualmente relevante é a taxa de desemprego, pois quanto mais alta for essa taxa, maior facilidade haverá durante o processo de recrutamento. O ambiente legal e político em que a empresa está inserida poderá também ser determinante, assim como, o comportamento das empresas rivais ou a imagem externa da organização (Kukreja, 2013). Todos estes fatores poderão ser cruciais no decorrer de um processo de recrutamento e seleção de profissionais, pois poderá condicionar ou facilitar o mesmo.

Focando-nos nos fatores internos, será importante compreender a política interna de recrutamento da organização, ou seja, se utiliza meios internos ou externos para realizar um processo de recrutamento (Kukreja, 2013). Atualmente, os processos de recrutamento podem ser organizados de diversas formas, nomeadamente internamente ou através de agências de recrutamento externo (Abdullah, *et al.*, 2013). Uma agência de recrutamento externo engloba um corpo especializado de profissionais que executam as tarefas de recrutamento e, adicionalmente, fornecem serviços de consultoria e assessoria às organizações (Abdullah, *et al.*, 2013). Para uma organização, o recurso a uma agência de recrutamento, em vez de desenvolver o recrutamento internamente, pode ter diversos motivos, nomeadamente o conhecimento de mercado que as agências possuem, a diversidade de candidatos que conseguem contactar e a redução do tempo para a contratação (Preddy, 2018). No entanto, existem organizações que consideram que o recrutamento através de uma agência externa pode implicar custos elevados, a inerente

rapidez dos processos pode originar uma ineficiência dos mesmos e, por vezes, as agências não têm muito conhecimento sobre a organização para a qual estão a recrutar e, como tal, existe uma maior dificuldade em encontrar o talento mais adequado (Grawatsch, 2016).

Ainda no que se refere aos fatores internos, é também relevante analisar a dimensão da empresa, os custos inerentes ao recrutamento e se a organização regista crescimento e expansão (Kukreja, 2013). Apesar destes fatores poderem impactar positivamente ou negativamente os processos de recrutamento e seleção, é importante referir que os mesmos serão mais fáceis de controlar, uma vez que estão ao alcance das organizações e não dependem de conjunturas externas (Rahman e Islam, 2012).

2.2.1 FATORES QUE IMPACTAM A DECISÃO DO CANDIDATO

Uma organização pode estudar os fatores internos e externos que a rodeiam, de forma a definir estratégias que impactem positivamente os seus processos de recrutamento. Contudo, e apesar de não ser estudado de forma tão aprofundada (Breugh, 2008), é essencial perceber os fatores que influenciam os candidatos num processo de recrutamento. As organizações devem também analisar o tipo de candidatos existentes no mercado e perceber o que é que eles procuram, tendo em conta a conjuntura onde estão inseridos. Adicionalmente, as organizações devem explorar as diferenças individuais de cada candidato com o objetivo de construir estratégias de recrutamento mais eficazes e dirigidas ao tipo de talento que pretendem atrair (Evertz e Süß, 2017).

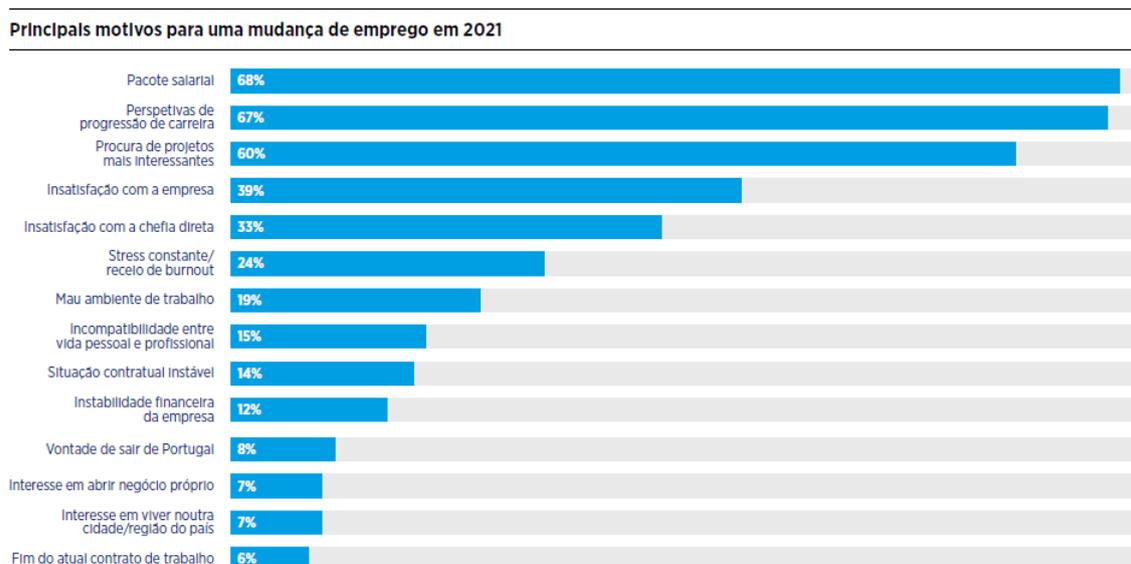
Apesar de existir pouca literatura sobre o tema, alguns estudos procuram relacionar as características biográficas dos candidatos, nomeadamente idade, género ou raça, com as suas motivações para a procura de uma nova oportunidade de emprego (Evertz e Süß, 2017). Estudos sugerem que as mulheres tendem a procurar empresas com condições de emprego justas (Strand, *et al.*, 1981), enquanto que os homens procuram organizações com maior espírito de competitividade (Catanzaro, *et al.*, 2010). Mais recentemente, um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho concluiu que, a nível global, as mulheres têm preferência por empregos onde exista um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (International Labour Organization, 2017). Sobre as diferenças de idade, estudos indicam que a geração *millennial* (nascidos entre 1980 e 1996) procura organizações que promovam o uso das redes sociais (Cho, *et al.*, 2013) e,

relativamente à raça, é sugerido que as minorias se sentem mais atraídas por organizações que comuniquem o seu ambiente multicultural (Walker, *et al.*, 2011).

Numa outra perspetiva, alguns autores procuram compreender como a identidade dos candidatos e as suas relações pessoais podem ajudar a explicar as razões pelas quais os candidatos são atraídos por certas organizações (Banks, *et al.*, 2016). Segundo os autores, existem duas características comuns que impactam a atração do candidato numa organização: as características da função (nomeadamente, a remuneração e o tipo de trabalho) e a própria empresa (especialmente, a reputação e a imagem organizacional) (Banks, *et al.*, 2016).

Se nos focarmos no mercado português e, tendo em conta a conjuntura atual, determinadamente marcada pela crise pandémica e económica, podemos verificar através da Figura 1 que os principais motivos para uma mudança de emprego em 2021 serão o pacote salarial, perspetiva de progressão de carreira e a procura por projetos mais interessantes “Quando questionados sobre os principais motivos para uma mudança de emprego, o pacote salarial é o que mais se destaca este ano, reunindo 68% das respostas, logo seguido das perspetivas de progressão de carreira (67%) e da procura de projetos mais interessantes (60%)” (Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020).

Figura 1 - Principais motivos para uma mudança de emprego em Portugal em 2021



Fonte: Hays (2020)

Adicionalmente, num artigo recentemente publicado na *Harvard Business Review*, segundo dados do *LinkedIn* é suportada também a ideia de que o principal motivo para os profissionais estarem recetivos a novos projetos é a possibilidade de evoluir na sua carreira profissional (Cappelli, 2019). Estes dados subdividem ainda os profissionais em duas categorias: passivos e ativos. Os profissionais passivos são aqueles que, apesar de não estarem à procura de uma nova oportunidade, são contactados por empresas ou agências de recrutamento e participam nos seus processos, enquanto que os profissionais ativos são aqueles que se encontram ativamente à procura de um novo desafio profissional. Estes dados revelam então que os candidatos passivos têm como principal motivação para uma mudança o fator salarial e os candidatos ativos procuram melhores oportunidades de emprego e evolução na sua carreira profissional (Cappelli, 2019).

Um outro estudo, realizado pela *Michael Page*, refere que apesar dos candidatos procurarem uma melhor oferta salarial outros fatores têm vindo a ganhar relevância. Para além do trabalho remoto ser cada vez mais desejado, o estudo indica que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o acesso à formação, o maior reconhecimento pela chefia ou pares, as boas relações e o envolvimento da organização em ações de responsabilidade social são cada vez mais importantes (Michael Page, 2020).

Se observarmos apenas os fatores a ter em conta quando um candidato recebe uma proposta de emprego por parte de um potencial empregador, os fatores que impactam a decisão são ligeiramente diferentes. Tendo em conta o atual panorama de pandemia COVID-19 em Portugal, existe uma grande ênfase em fatores relacionados com o “trabalho remoto, segurança, saúde e higiene e flexibilidade de horários” (Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020). Um dos efeitos da pandemia tem sido o crescimento do trabalho remoto nas empresas e, por isso, atualmente, como se poderá verificar na Figura 2, esse é um dos principais fatores a ter em conta juntamente com as políticas de higiene e segurança dentro da organização.

Figura 2 - Fatores a ter em conta perante uma proposta de emprego em Portugal



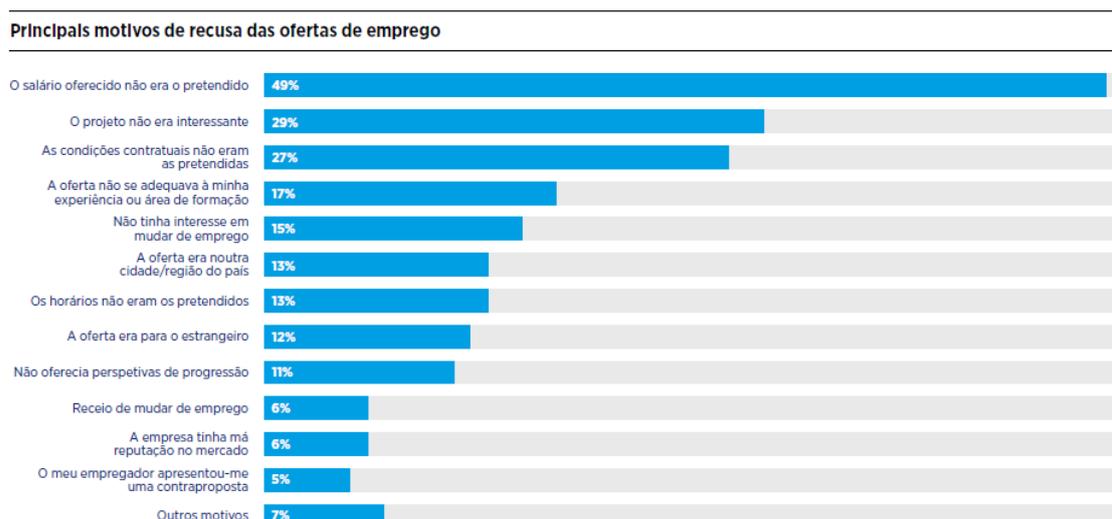
Fonte: Hays (2020)

Apesar deste contexto atual de pandemia, é importante referir que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ou a flexibilidade horária já tinha a sua relevância no seio das organizações e é provável que assim continue nos próximos anos (Altaf, *et al.*, 2020). Muitos estudos indicam que este tipo de práticas aumentam a satisfação dos colaboradores para com as empresas na qual estão inseridos, o que tem um impacto directo na sua motivação, no seu compromisso e na produtividade (Altaf, *et al.*, 2020).

O mesmo acontece com o trabalho remoto, onde em certos países, ou em certas profissões, como é o caso das Tecnologias de Informação, já era uma prática usual. No entanto, a pandemia veio sem dúvida revolucionar o mundo do trabalho, tendo feito crescer drasticamente o trabalho remoto (Ozimek, 2020).

Por fim, e avaliando os principais motivos que levaram a uma recusa de proposta de emprego em 2020, segundo o estudo da Hays (2020), podemos concluir que, em Portugal, houve diversas situações em que as expectativas dos candidatos não foram correspondidas por parte das organizações. “Entre os principais motivos para a recusa de ofertas de emprego, estão o salário desviado das expectativas dos inquiridos (49%), o facto de o projeto não ser interessante (29%), ou o desacordo com as condições contratuais propostas (27%)” (Hays, *Recruiting Experts Worldwide*, 2020).

Figura 3 - Principais motivos de recusa das ofertas de emprego em Portugal



Fonte: Hays (2020)

A análise destes diversos fatores e a forma como eles influenciam as decisões dos candidatos nos processos de recrutamento é essencial para os gestores, pois a partir desta análise poderão delinear estratégias que tornem o recrutamento mais eficiente, evitando um desajuste entre o que é oferecido e o que é desejado pelo candidato, como ilustra a Figura 3.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO DURANTE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O processo de recrutamento e seleção é maioritariamente pensado e estudado do ponto de vista das organizações (Breugh, 2008). Contudo, é igualmente importante avaliar não só os fatores de motivação de um candidato, mas também a sua experiência durante o processo de recrutamento, pois esta poderá influenciar a sua tomada de decisão no momento de uma proposta de emprego.

O estudo da experiência do candidato durante o processo de recrutamento tem adquirido relevância nos últimos anos. Geralmente, a experiência do candidato é definida como a perceção do mesmo sobre uma organização, com base na sua interação durante todo o processo de recrutamento (Biswas, 2019). Esta interação acontece no processo de procura de emprego, no momento de candidatura, no processo de entrevistas, *feedback* e posterior integração na estrutura da organização conforme se ilustra na Figura 4.

Figura 4 - Principais componentes da experiência do candidato no processo de recrutamento

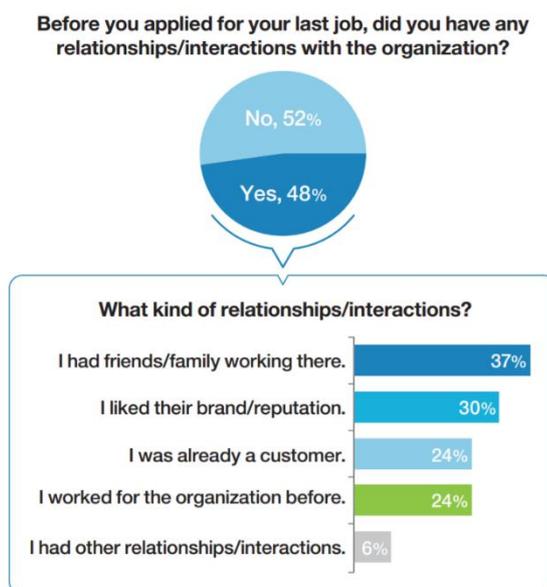


Fonte: Adaptada de HR Technologist (2020)

Para diferentes autores é claro que garantir uma experiência positiva do candidato durante o processo de recrutamento é fundamental para a atração e retenção dos melhores talentos, no entanto, as estratégias a implementar para atingir esse objetivo continuam sem ser claras (McCarthy, *et al.*, 2018).

Numa fase inicial, é importante compreender que a experiência do candidato começa ainda antes do mesmo se candidatar a uma oportunidade numa determinada organização. Um estudo da IBM indicou que cerca de metade dos candidatos com empregos recentes tinham tido interações com a organização antes sequer de ter enviado uma candidatura (Zhang e Feinzig, 2017). Estas interações habitualmente devem-se a amigos e familiares que trabalham na organização ou devido à própria marca / reputação que a organização tem no mercado, conforme se ilustra na Figura 5 do estudo da IBM.

Figura 5 - Interações anteriores ao envio de uma candidatura



Fonte: IBM Analytics White Paper (2017)

Esta constatação de que a interação começa ainda antes da candidatura realça ainda mais a importância de promover uma experiência positiva ao candidato durante o processo de recrutamento. O mesmo estudo da IBM revelou ainda que uma experiência positiva leva a uma maior probabilidade de a organização ser recomendada e a uma maior probabilidade de aceitação de uma oferta de emprego por parte do candidato. Adicionalmente, as experiências são geralmente compartilhadas, pelo que se for positiva a reputação da empresa poderá crescer e poderá também impactar o candidato enquanto consumidor dos produtos / serviços da organização (Zhang e Feinzig, 2017). No entanto, caso a experiência seja negativa, a mesma muitas vezes também é partilhada não só com os mais próximos, mas também em redes sociais afetando negativamente a organização (Miles e McCamey, 2018).

Desta forma, é importante compreender o que é uma experiência positiva e quais são os fatores que a influenciam. Alguns autores referem que para existir uma experiência positiva é necessário haver uma comunicação clara, honesta e consistente durante todo o processo de recrutamento (Miles e McCamey, 2018). Adicionalmente, a rapidez e a valorização do tempo do candidato são fatores de igual importância (JobStore Group Berhad, 2018). Isto significa que a organização deverá providenciar uma descrição pormenorizada da função, as expectativas sobre o projeto devem ser reais, o *feedback* dado deve ser justo e construtivo, o processo de recrutamento não deve ser demasiado longo e,

por fim, devem ser dadas todas as ferramentas necessárias para que o candidato possa ser bem-sucedido na nova função. É ainda importante referir que toda a experiência resultante do processo de recrutamento irá influenciar o comportamento futuro do candidato e dar, ou não, continuidade a esse relacionamento entre o candidato e a organização ou a agência de recrutamento externo (Miles e McCamey, 2018).

Uma vez que a experiência do candidato pode iniciar-se antes sequer de uma candidatura, podemos concluir que as organizações devem pensar numa estratégia a longo prazo, com vista a trabalhar a sua reputação no mercado. Como foi referido anteriormente, um EVP eficaz, onde a missão e os valores da organização estejam bem representados, e um *Employer Branding* forte são essenciais, não só para a atração, mas também para a retenção de talento (Pawar e Charak, 2015).

Desta forma, a comunicação, a informação, a forma como a mensagem e a missão é transmitida pela organização torna-se essencial para garantir uma experiência positiva para o candidato. Tendo também em conta o mundo digital em que estamos inseridos, a componente tecnológica é cada vez mais relevante para os candidatos. Actualmente, as organizações conseguem dar-se a conhecer aos potenciais candidatos, de forma bastante alargada, através dos meios tecnológicos, nomeadamente o website e as redes sociais (Dinnen e Alder, 2017). Adicionalmente, o uso de redes sociais para o recrutamento de candidatos tem vindo a crescer exponencialmente nos últimos anos, assim como o uso de telemóveis para realizar candidaturas (Breugh, 2016). Assim, a capacidade de a organização construir uma reputação digital, garantir uma comunicação simples e acesso fácil a informação contribui directamente para, não só atrair talento, mas também para promover uma experiência positiva do candidato.

Por último, é igualmente importante garantir que existe um sistema de análise de métricas implementado. Esta análise é vital para a organização compreender se os objetivos ao nível do recrutamento foram cumpridos e se os esforços feitos tiveram resultado (Breugh, 2016). Adicionalmente, ao avaliar a experiência do candidato, a organização poderá identificar certas práticas ou ferramentas que estão a ser utilizadas, que melhoram ou prejudicam a experiência do candidato e, desta forma, poderá definir uma nova estratégia mais eficaz e capaz de melhorar a experiência (Miles e McCamey, 2018).

2.4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO: A PERSPETIVA DO CANDIDATO

Concluída a revisão de literatura, importa sublinhar que pelo facto de as organizações estarem inseridas num mundo globalizado, com uma elevada competitividade entre elas, existe uma maior necessidade de atração do melhor talento para as suas estruturas. Desta forma, os processos de recrutamento e seleção são cada vez mais valorizados, pois o seu propósito é atrair profissionais com potencial para uma determinada vaga e, posteriormente, seleccionar o melhor talento para preencher a posição em questão (Sutherland e Wöcke, 2011).

Tendo esta premissa em conta, considera-se relevante o estudo dos fatores que influenciam os candidatos durante o processo de recrutamento no meio empresarial português. Para além de compreender quais são os fatores mais importantes que influenciam os candidatos no decorrer dos processos de recrutamento, é importante também perceber se existe uma relação entre certas características dos mesmos, como o género, a idade, as habilitações literárias, a experiência profissional ou a situação familiar e os fatores presentes numa proposta de emprego, como por exemplo o salário, os benefícios, a reputação da organização ou a progressão de carreira. Sabendo que estes fatores estão intimamente ligados à conjuntura onde a organização está inserida, é um estudo que tem de ser feito de forma regular para acompanhar a evolução e as mudanças inerentes.

Por fim, considerando que a experiência do candidato durante o processo de recrutamento tem um impacto na sua tomada de decisão, pretende-se estudar quais são os fatores mais valorizados pelo candidato no âmbito do recrutamento no mercado português.

Com base nestas ideias, desenvolver-se-á uma investigação empírica, através da recolha de informação, por questionário, conforme descrito no capítulo seguinte.

3. METODOLOGIA

Para estudar os fatores que influenciam a decisão de aceitação de uma proposta de emprego, é necessário que a pesquisa envolva uma verificação objetiva das hipóteses. Desta forma, estas verificações requerem uma análise científica dos problemas e o desenvolvimento de metodologias apropriadas para testar as hipóteses (Taylor, 2006).

A metodologia, ou seja, os métodos e técnicas que orientam a elaboração do processo de investigação, podem ser divididos em dois: Metodologias Quantitativas e Metodologias Qualitativas (Yin, 2001). Apesar de ambas as metodologias terem aspetos em comum, nomeadamente a preocupação pela fiabilidade dos dados, a sua aplicação é bastante diferente (Taylor, 2006). Segundo Taylor (2006), a metodologia quantitativa geralmente avalia pontuações e medidas que geram dados numéricos, enquanto que a metodologia qualitativa utiliza técnicas de recolha de dados descritivos através de observação de sujeitos, entrevistas, notas de campo, consulta de registos biográficos, entre outros.

Tendo em conta a questão de investigação em causa, a metodologia adotada para o presente estudo consistirá numa abordagem quantitativa, recorrendo ao inquérito por questionário para a recolha de dados. A escolha desta metodologia assenta primeiramente na possibilidade de preservar o anonimato dos inquiridos e, adicionalmente, no alcance populacional o mais abrangente possível o que permitirá recolher um maior número de dados levando a uma análise mais fiável dos mesmos. No presente trabalho são verificadas as seguintes hipóteses:

- i) A idade dos inquiridos tem uma relação com os fatores presentes numa proposta de emprego;
- ii) O género dos inquiridos tem uma relação com os fatores presentes numa proposta de emprego;
- iii) O rendimento bruto mensal dos inquiridos tem uma relação com os fatores presentes numa proposta de emprego;
- iv) A área ou posto de trabalho para a qual inquirido concorre tem uma relação com os fatores presentes numa proposta de emprego;
- v) As habilitações literárias dos inquiridos têm uma relação com os fatores presentes numa proposta de emprego;
- vi) O agregado familiar dos inquiridos tem uma relação com os fatores presentes numa proposta de emprego.

Relativamente ao questionário desenvolvido, o qual se apresenta no Anexo A, a primeira parte, que engloba as questões 1 a 12, tem como objetivo recolher informação sobre o respondente, salvaguardando o seu anonimato. As questões 1 a 8 têm como objetivo a caracterização do inquirido, permitindo algum aprofundamento dos dados. As questões 9 e 10 pretendem caracterizar a atualidade dos dados e aferir se os candidatos

estão ativamente à procura de emprego, garantido que os dados são adequados e relevantes. A questão 11 distingue se o interveniente no processo de recrutamento é o cliente final ou uma agência e se esta diferença impacta a experiência do candidato durante o processo. Por fim, a questão 12 pretende compreender a apetência dos candidatos para participar num processo de recrutamento numa perspetiva futura, para que possamos aferir o dinamismo do mercado tendo em conta o contexto atual. A segunda parte do questionário, que engloba as questões 13 a 16, visa obter um maior conhecimento sobre os fatores que influenciam os candidatos no processo de recrutamento e no momento de tomada de decisão perante uma proposta de emprego. A questão 13 pede aos inquiridos para listarem os fatores decisivos numa proposta de emprego, enquanto que as questões 14 e 16 pretendem determinar o grau de atratividade dos mesmos para aceitar ou recusar uma proposta de emprego, com o objetivo de compreender a importância dos fatores mais e menos desejados. Por fim, a questão 15 determina o grau de importância de cada uma das fases do processo de recrutamento para os candidatos, tentando-se compreender o impacto que a experiência tem durante o processo de recrutamento. Estes objetivos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Objetivos das questões presentes no questionário

Questão no Questionário	Objetivo da questão	Objetivo na Tese	Fonte
Questão 1 a 8 – Género, Idade, Habilitações Literárias, Área para a qual está a concorrer, Posição Hierárquica para a qual está a concorrer	Caracterizar o respondente	Permitir o aprofundamento dos dados recolhidos	Autora
Questão 9 - Participou num processo de recrutamento recentemente (até 12 meses)?	Caracterizar a atualidade dos dados	Garantir que os dados são adequados e relevantes tendo em conta a natureza do trabalho	Autora
Questão 10 - Nos últimos 12 meses, em quantos processos de recrutamento esteve envolvido?	Aferir se o candidato está ativamente à procura de emprego	Garantir que os dados são adequados e relevantes tendo em conta a natureza do trabalho	Autora

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 1 - Continuação

Questão no Questionário	Objetivo da questão	Objetivo na Tese	Fonte
Questão 11 - No último processo de recrutamento em que participou, por favor indique se decorreu através de uma Agência de Recrutamento ou directamente com a empresa para a qual se candidatava	Perceber a predominância de oportunidades no mercado pelo Cliente Final vs. Agência	Concluir se esta diferença impacta a experiência do candidato no processo de recrutamento	Autora
Questão 12 - Estaria recetivo a participar num processo de recrutamento atualmente?	Compreender a apetência dos candidatos para participar num processo de recrutamento numa perspectiva de futuro próximo	Compreender o dinamismo do mercado tendo em conta o contexto atual	Autora
Questão 13 - Tendo em conta o último processo de recrutamento em que esteve envolvido, qual o fator crucial para a aceitação ou recusa da proposta de emprego.	Listar os fatores decisivos para os candidatos em processos de recrutamento	Listar os fatores decisivos para os candidatos em processos de recrutamento	Autora
Questão 14 - Classifique numa escala de 1 a 5 (1 - Nada Importante; 5 - Muito Importante) os seguintes factores por ordem de importância para considerar uma proposta de emprego.	Determinar o grau de atratividade dos fatores para aceitar um posto de trabalho	Compreender a importância dos fatores mais desejados para os candidatos em processos de recrutamento	Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020. <i>Guia do Mercado Laboral 2021</i> , Lisboa: s.n.
Questão 15 - Tendo em conta a sua última experiência num processo de recrutamento, classifique as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 (1 - Nada Importante; 5 - Muito Importante).	Determinar o grau de importância de cada uma das fases do processo de recrutamento para os candidatos	Compreender a importância da experiência do candidato durante o processo de recrutamento	Adaptado de Zhang, H. e Feinzig, S., 2017. <i>The far-reaching impact of candidate experience</i> , EUA: s.n.
Questão 16 - Classifique numa escala de 1 a 5 (1 - Nada Importante; 5 - Muito Importante) os seguintes factores por ordem de importância para recusar uma proposta de emprego.	Determinar o grau de atratividade dos fatores para recusar um posto de trabalho	Compreender a importância dos fatores menos desejados para os candidatos em processos de recrutamento	Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020. <i>Guia do Mercado Laboral 2021</i> , Lisboa: s.n.

Para desenvolver o questionário, utilizou-se a plataforma *Google Forms* com divulgação através das redes sociais, nomeadamente através do *LinkedIn* e do *Facebook* tendo como alvo profissionais ativos no mercado laboral português. Esta plataforma permitiu a recolha e a congregação dos dados correspondentes às respostas obtidas, durante os meses de Abril a Maio de 2021. Posteriormente, procedeu-se ao tratamento estatístico e gráfico desses dados com recurso às ferramentas disponíveis na folha de cálculo Microsoft Excel e no programa de análise estatística avançada IBM SPSS para se retirarem as correspondentes conclusões.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Através do questionário realizado, foi possível obter um total de 158 respostas. Das respostas obtidas verifica-se que apenas 13% dos inquiridos se encontram desempregados atualmente (Gráfico 1). Segundo dados do INE, a taxa de desemprego em Portugal, no 2º trimestre de 2021, situa-se um pouco abaixo dos 7%. Contudo, considerando que nem todos os desempregados estão inscritos nos Centros de Desemprego e existem muitas oportunidades de trabalho temporário, nomeadamente no Turismo e na Construção, consideramos compreensível este valor ligeiramente mais elevado (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

Gráfico 1 - Situação profissional

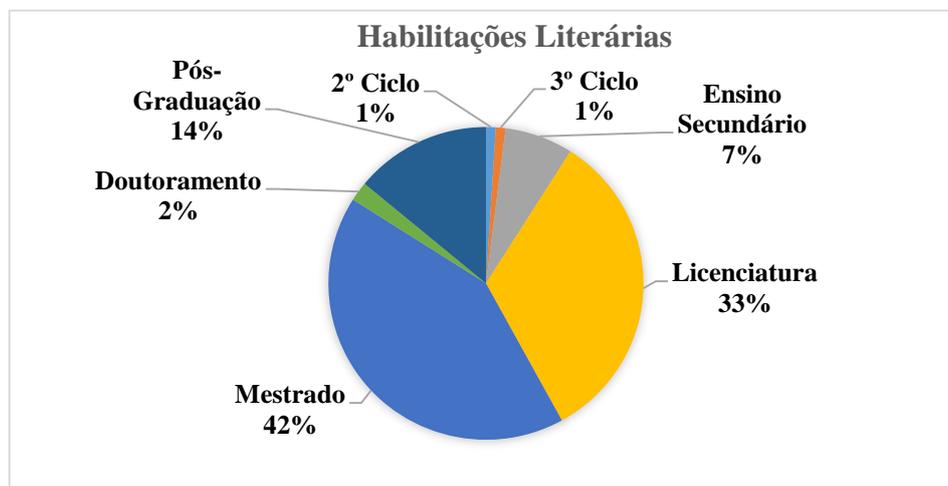


Fonte: Elaborado pela autora

Relativamente ao género, 56% é feminino e 44% é masculino. No que concerne às habilitações literárias, 42% dos inquiridos tem Mestrado, 33% tem Licenciatura e 7% tem o Ensino Secundário (Gráfico 2). É importante referir que 77% da amostra tem

formação de nível superior, o que desde já caracteriza os inquiridos como sendo de quadros qualificados.

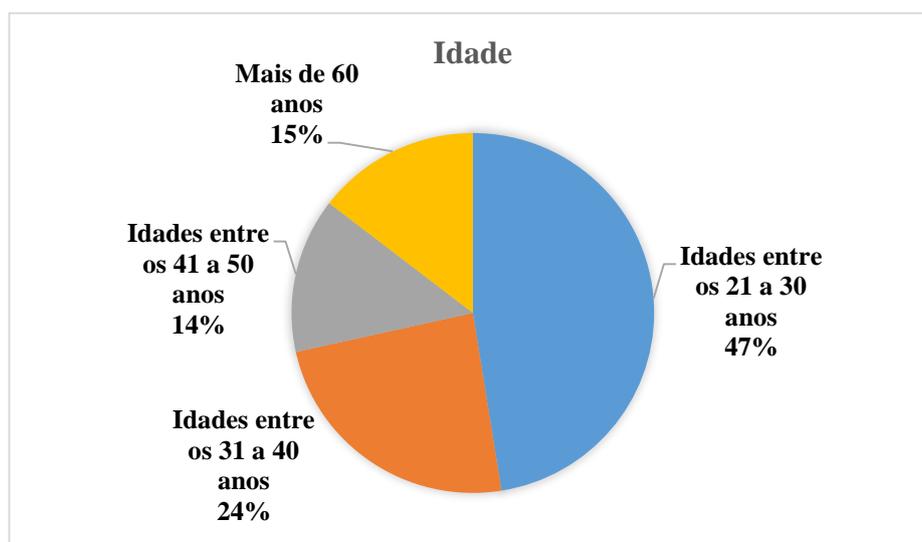
Gráfico 2 - Habilitações Literárias



Fonte: Elaborado pela autora

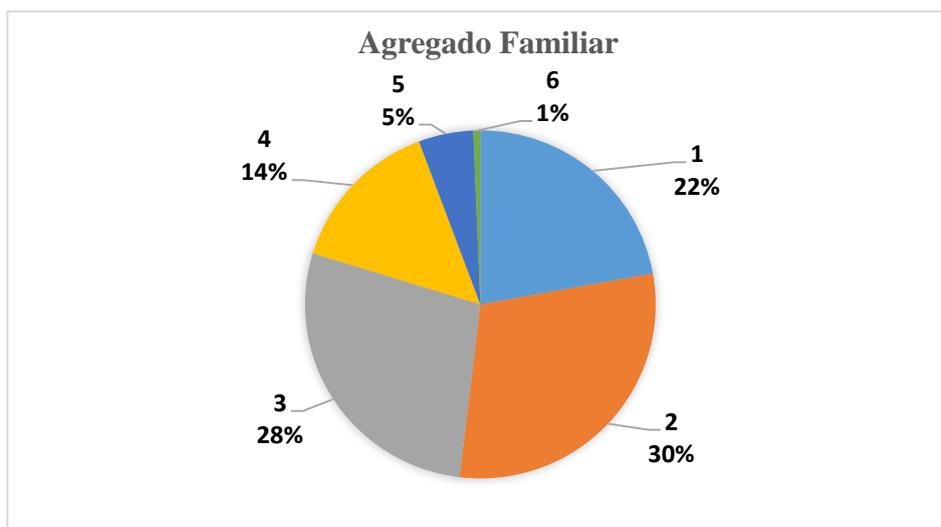
Adicionalmente, praticamente metade dos inquiridos encontra-se na faixa etária dos 21 aos 30 anos, idade ativa e de entrada no mercado de trabalho (Gráfico 3). É também importante referir que maioritariamente os agregados familiares têm 1 a 3 pessoas (Gráfico 4), sendo que a maioria tem um rendimento mensal bruto entre os 1001€ e os 2500€ (Gráfico 5).

Gráfico 3 - Idade



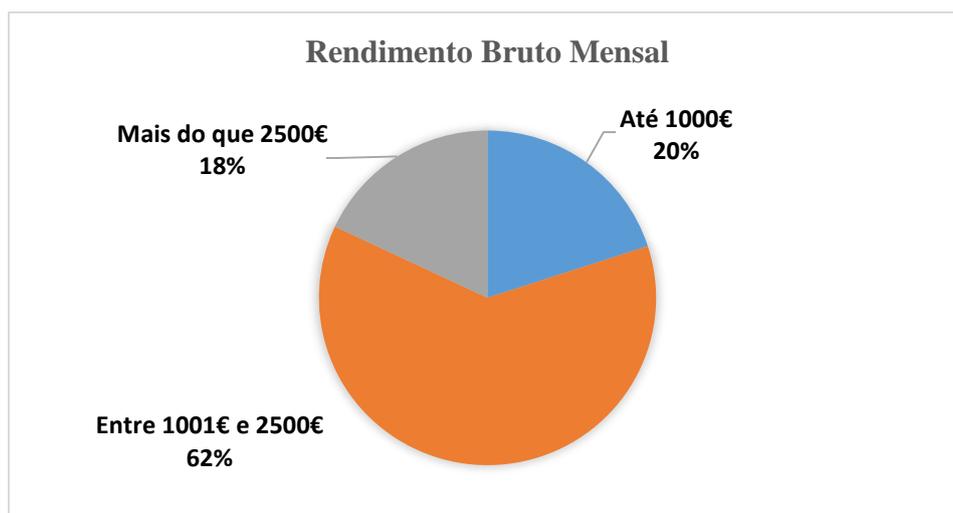
Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4 - Agregado Familiar



Fonte: Elaborado pela autora

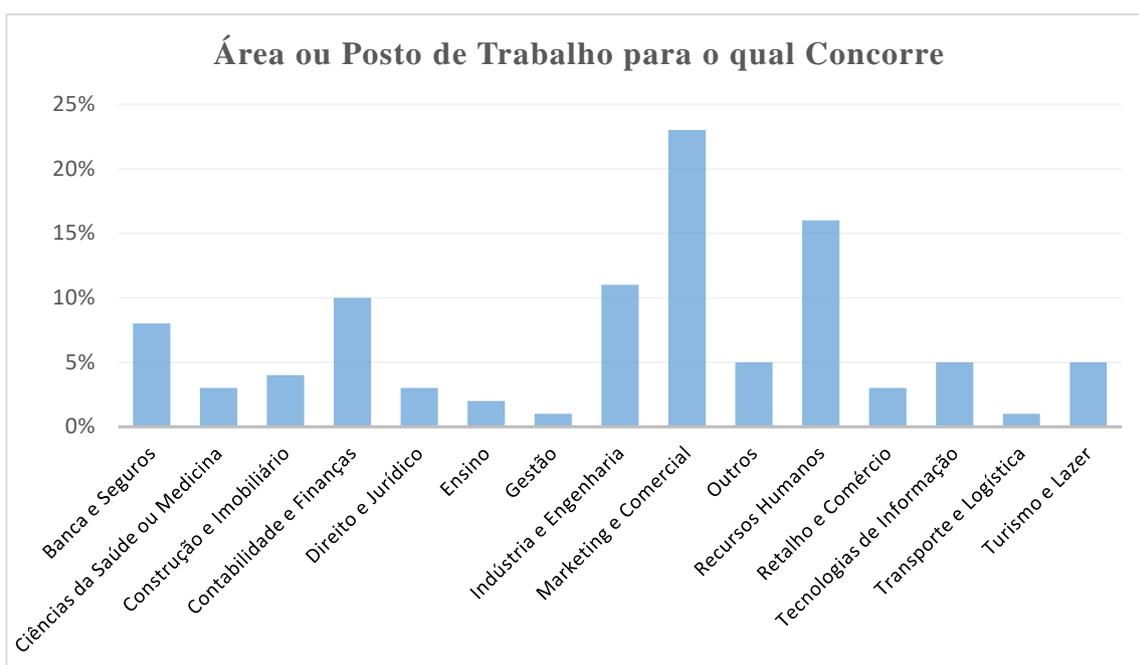
Gráfico 5 - Rendimento bruto mensal



Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à área ou posto de trabalho para onde concorrem atualmente, 23% concorrem para a área do Marketing e Comercial, 16% para Recursos Humanos, 11% para Indústria e Engenharia e 10% para Contabilidades e Finanças (Gráfico 6). Relativamente ao nível hierárquico para o qual se candidatam, 39% dos inquiridos procura uma posição técnica, 22% de chefia intermédia, 15% de direção, 11% operacional, 10% administrativo e 3% de estágio.

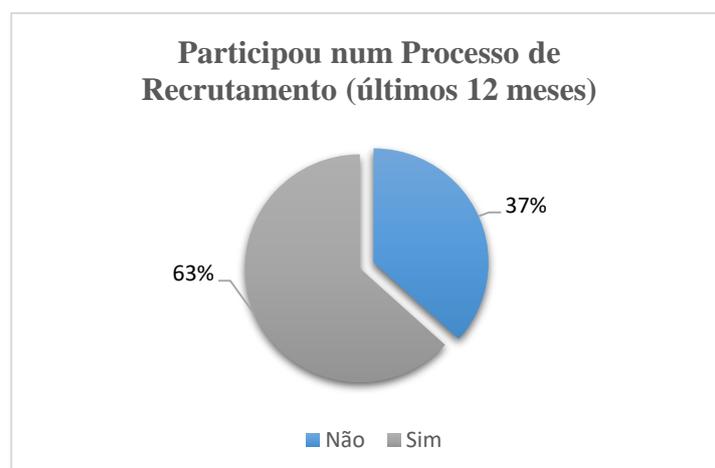
Gráfico 6 - Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre



Fonte: Elaborado pela autora

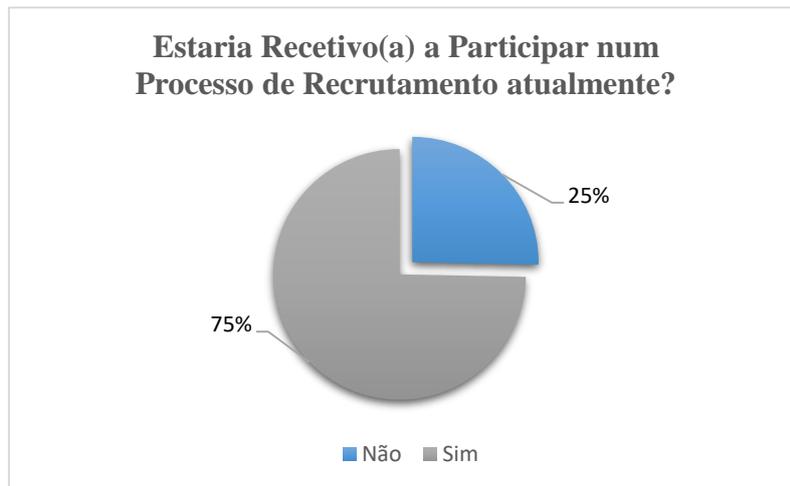
Do total dos inquiridos, 63% participou em pelo menos um processo de recrutamento nos últimos 12 meses (Gráfico 7), havendo uma média de participação em 2 processos de recrutamento por inquirido. Adicionalmente, 75% encontra-se recetivo para participar em processos de recrutamento no futuro (Gráfico 8), o que demonstra que estamos num mercado de trabalho dinâmico, no qual os candidatos estão ativamente à procura de novas oportunidades.

Gráfico 7 - Participou num Processo de Recrutamento (últimos 12 meses)



Fonte: Elaborado pela autora

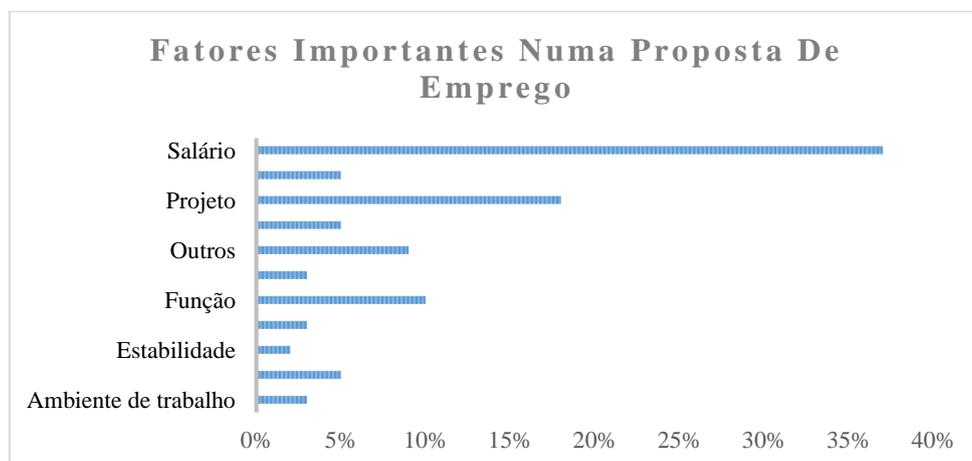
Gráfico 8 - Estaria recetivo(a) a participar num Processo de Recrutamento atualmente?



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da elevada recetividade em participar em processos de recrutamento, é também importante compreender quais são os fatores relevantes quando um candidato analisa uma proposta de emprego. Desta forma, a pergunta 13, por ser de resposta aberta, pretendia avaliar qual o fator fulcral numa proposta de emprego. Como se pode observar no Gráfico 9, 37% da amostra considera que o salário é o fator mais importante a considerar numa proposta de emprego, seguido do projeto a desenvolver e a função a desempenhar, 18% e 10% respetivamente. Tendo em conta o que vimos anteriormente, uma vez que a amostra é maioritariamente composta por inquiridos com formação superior, é compreensível que para além do salário, fatores como o projeto ou a função ganhem destaque.

Gráfico 9 - Fatores importantes numa proposta de emprego

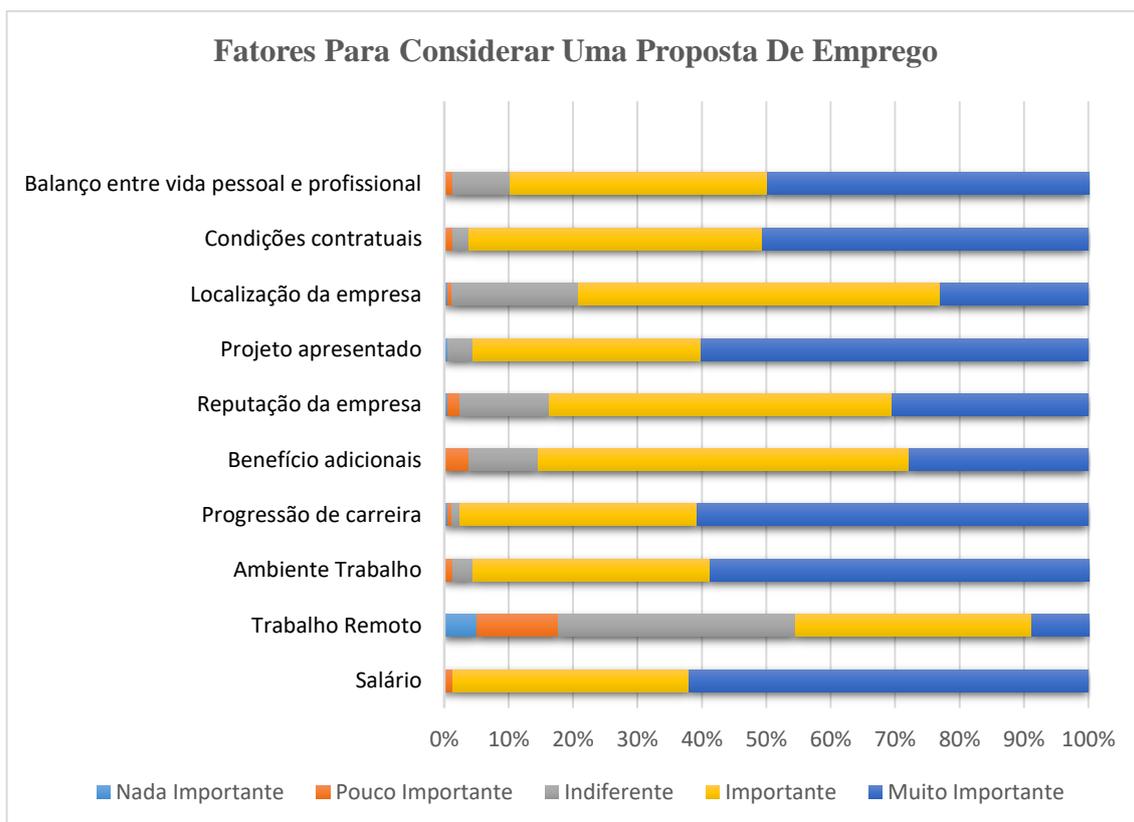


Fonte: Elaborado pela autora

Conforme mencionado no Capítulo 2.2.1, estes dados vão ao encontro do estudo realizado pela *Hays* em 2020, onde o pacote salarial, a perspectiva de progressão de carreira e a procura por projetos mais interessantes eram os principais motivos para uma mudança de emprego (Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020). Também num artigo publicado na *Harvard Business Review*, com base em dados do *LinkedIn*, é suportada a ideia de que o projeto tem vindo a ganhar relevância, pois os candidatos procuram desafios com possibilidade de evolução na carreira profissional (Cappelli, 2019). Por outro lado, as respostas obtidas demonstram que os fatores menos importantes são a estabilidade do emprego, a flexibilidade de horários, a localização e o ambiente de trabalho. Há que considerar que a situação atual de pandemia e o trabalho remoto pode ter influenciado estas respostas, nomeadamente no que se refere à localização, ao ambiente de trabalho e até aos horários, uma vez que a tendência atual é a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a flexibilidade horária, sendo que muitos estudos indicam que este tipo de práticas influencia positivamente a motivação dos colaboradores nas organizações (Altaf, *et al.*, 2020).

A questão 14 pretendia avaliar a importância que cada inquirido atribui aos diferentes fatores, utilizando uma escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante). Continuamos a verificar que o salário é um dos fatores com maior peso para os candidatos quando consideram uma proposta de emprego, no entanto outros fatores ganham também relevância, nomeadamente o projeto apresentado, a progressão de carreira e o ambiente de trabalho (Gráfico 10). Por outro lado, verificamos que o trabalho remoto é um dos fatores que apresenta menor importância, sendo que é essencial não esquecermos a situação atual de pandemia, onde maioritariamente se tem trabalhado a partir de casa.

Gráfico 10 - Fatores para considerar uma proposta de emprego



Fonte: Elaborado pela autora

Pelo contrário, utilizando uma escala de 1 (Nada importante) a 5 (Muito importante), a questão 16 pretendia avaliar a importância dos diversos fatores para recusar uma proposta de emprego. Pelo gráfico constatamos que o fator salarial, o projeto apresentado, as condições contratuais e a falta de progressão de carreira têm elevada importância e, como tal, levam os candidatos a recusar uma potencial proposta de emprego (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Importância dos diferentes fatores ao recusar uma proposta de emprego



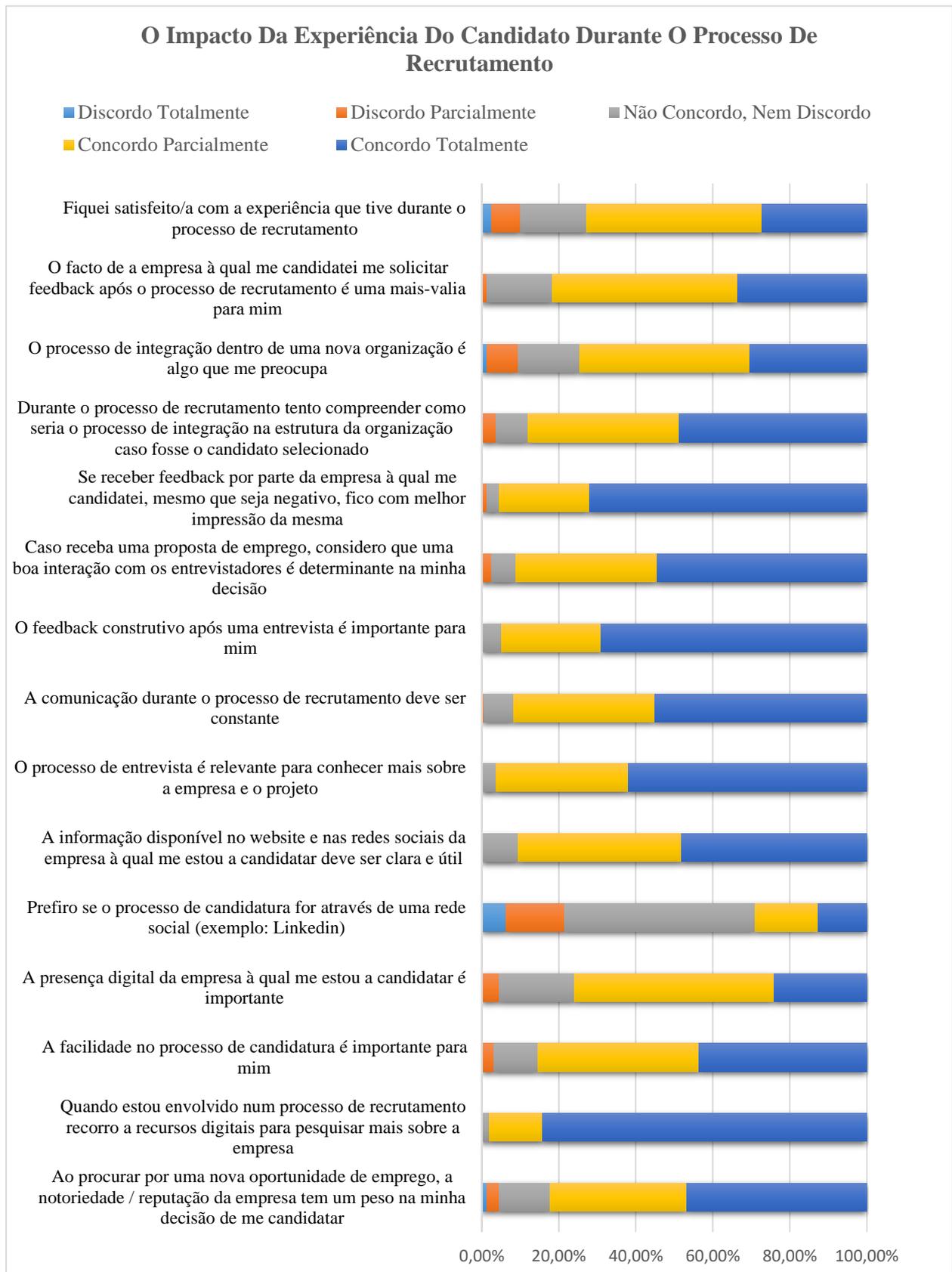
Os dados verificados vão de encontro ao estudo realizado pela *Hays* em 2020, onde os inquiridos indicaram que os principais motivos para recusarem uma proposta de emprego era o salário, o facto do projeto não ser interessante e as condições contratuais não serem as desejadas (Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020). Desta forma, a capacidade de as organizações apresentarem uma proposta adequada às expectativas dos candidatos é essencial para uma eventual aceitação ou recusa da mesma. Adicionalmente, tendo em conta o tipo de inquiridos presentes na amostra, o projeto apresentado, as condições contratuais e a progressão de carreira ganham destaque, o que pode ser explicado por os candidatos procurarem ter uma compensação pelo esforço despendido na formação.

Na pergunta 15 do questionário, numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), pretendia-se avaliar o impacto que a experiência do candidato durante o processo de recrutamento teria na sua decisão final caso recebesse uma proposta de emprego. Como podemos verificar através do Gráfico 12, existem várias fases do processo de recrutamento que são altamente valorizados pelo candidato, nomeadamente

a facilidade no processo de envio de candidatura, a disponibilização de informação sobre a empresa, nomeadamente em meios digitais, o processo de entrevista e o *feedback* por parte da empresa. Por conseguinte, se uma organização quiser ter um melhor impacto no processo de recrutamento deve olhar para o seu processo de candidatura e torná-lo mais ágil e digital; deve avaliar a forma como expõe a informação sobre a empresa e, por fim, definir um processo de entrevistas e *feedback* que seja positivo e construtivo para o candidato. Miles e McCamey (2018) realçaram a importância de a comunicação durante o processo de recrutamento ser clara e associada à estratégia de reputação da organização. Esta comunicação torna-se crucial para expor informação sobre a empresa, mas também durante a fase de entrevistas e posterior *feedback*. Os autores referem ainda que vários métodos de comunicação poderiam ser utilizados. Contudo, tendo em conta o mundo digital em que estamos inseridos, os meios tecnológicos são os mais eficazes e valorizados pelos candidatos, nomeadamente o website e as redes sociais (Dinnen e Alder, 2017). Estes meios tecnológicos são também excelentes ferramentas para o processo de candidaturas (Breugh, 2016), nomeadamente redes sociais como o *LinkedIn*.

Através do Gráfico 12, verificamos ainda que apenas cerca de 27% dos inquiridos Concordam Totalmente com a afirmação “Fiquei satisfeito/a com a experiência que tive durante o processo de recrutamento”. Segundo Zhang & Feinzig (2017), as experiências dos candidatos durante o processo de recrutamento são partilhadas com familiares, amigos ou até através de redes sociais. Miles e McCamey (2018) reforçam esta ideia com um estudo realizado, em 2016, onde 60% dos inquiridos indicaram que tinham tido uma má experiência durante um processo de recrutamento e 72% desses inquiridos partilharam essa experiência negativa em meios digitais. Estes dados corroboram a ideia de que as organizações necessitam de desenvolver estratégias que promovam uma experiência positiva para o candidato durante o processo de recrutamento, para evitar uma má reputação no mercado de trabalho.

Gráfico 12 - Impacto da experiência do candidato durante o processo de recrutamento



Fonte: Elaborado pela autora

No passado, autores como Strand *et al.* (1981), Catanzaro *et al.* (2010), Cho *et al.* (2013) e Walker *et al.* (2011), relacionaram características como o género, a idade e a raça aos diferentes fatores que influenciam os candidatos na procura de novas oportunidades de emprego. Após a análise descritiva dos resultados, pretendemos avaliar se certas características dos inquiridos têm impacto nas suas preferências e, como tal, o objetivo é perceber em que medida as mesmas influenciam a aceitação ou recusa de uma eventual proposta de emprego no que se refere ao mercado português.

Na Tabela 2 enumeramos as características da amostra e os fatores analisados, para os quais iremos utilizar as funções das correlações e da estatística descritiva do SPSS para encontrar a correlação entre essas variáveis e retirar as devidas conclusões.

Tabela 2 - Características da amostra e fatores analisados

Características da amostra	Fatores analisados
Idade	Salário
Género	Trabalho Remoto
Rendimento Bruto Mensal	Ambiente de Trabalho
Nível Hierárquico	Progressão na Carreira
Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre	Balanço entre Vida Pessoal e Profissional
Habilitações Literárias	Reputação da empresa
Agregado Familiar	Projeto apresentado
	Local de trabalho
	Condições Contratuais
	Benefícios

Fonte: Elaborado pela autora

Realizou-se um teste de aderência utilizando as ferramentas disponíveis no software SPSS, nomeadamente recorrendo ao método qui-quadrado de *Pearson* para teste da independência das variáveis. É introduzida a hipótese H_0 , segundo a qual não existe relação entre duas categorias de variáveis, ie. elas são independentes, e a hipótese H_1 , segundo a qual existe uma relação entre duas categorias de variáveis, ie. elas não são independentes. Um valor baixo da probabilidade p indica que a hipótese H_0 pode ser rejeitada, logo existe uma relação entre as duas variáveis. Em particular, a hipótese H_0 será rejeitada se o valor de p for menor que 0.05, concluindo-se assim que existe uma relação (McCormick e Salcedo, 2015).

Adotando este critério, e aplicando-o às respostas obtidas na pergunta 14 onde pretendíamos avaliar a importância dos diferentes fatores para os candidatos aceitarem

uma proposta de emprego, verificou-se que existe relação entre as variáveis presentes na Tabela 3.

Tabela 3 - Relação entre variáveis

Características	Fatores analisados
Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre	Projeto
	Trabalho Remoto
	Ambiente de Trabalho
Habilitações Literárias	Reputação

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 4 observamos o resultado do teste qui-quadrado de *Pearson*, onde verificamos que existe uma relação entre a área para o qual inquirido concorre com o projeto ($p = 0.016$), o trabalho remoto ($p = 0.009$) e o ambiente de trabalho ($p < 0.001$).

Tabela 4 – Resultado do teste qui-quadrado de Pearson para os fatores relevantes ao aceitar uma proposta de emprego

Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre	Significância assintótica p (SPSS)
Projeto	0.016
Trabalho Remoto	0.009
Ambiente de Trabalho	<0.001
Habilitações Literárias	Significância assintótica p (SPSS)
Reputação	<0.001

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando a natureza da amostra, onde prevalecem áreas como o Marketing e Comercial, Recursos Humanos e Contabilidade e Finanças, é esperado que exista uma relação com o fator do trabalho remoto, pois são atividades que mais facilmente se podem executar, pelo menos parcialmente, em trabalho remoto ou à distância.

Da mesma forma, as áreas de Marketing e Comercial e dos Recursos Humanos dão relevância ao projeto e ao ambiente de trabalho, pois geralmente são profissionais que preferem projetos desafiantes, com uma componente criativa ou inovadora, onde os projetos em equipa são estimulantes e importantes para o sucesso dos mesmos. Assim, esta relação é esperada tendo em conta a amostra.

Ainda na Tabela 4, podemos verificar que o resultado do teste qui-quadrado de *Pearson* comprova que existe uma relação entre as habilitações literárias e a reputação da organização ($p < 0.001$). Tendo em conta as habilitações literárias da amostra, onde 33% dos inquiridos são licenciados e 42% têm o grau de mestre, compreende-se que os candidatos preferiram integrar organizações mais prestigiadas no mercado nacional após o esforço na obtenção do grau académico.

De facto, tendo em conta o mercado altamente competitivo onde estamos inseridos, construir uma reputação credível e apostar num *employer branding* forte é essencial para garantir que candidatos qualificados se interessam pelas oportunidades de uma determinada organização (LinkedIn, 2016). Estudos indicam que 72% dos líderes em recrutamento, a nível mundial, concordam que o *employer branding* tem um impacto significativo na contratação e que 75% dos candidatos considera o *employer branding* antes sequer de submeter a sua candidatura (LinkedIn, 2016).

Nesta mesma análise não foi encontrada nenhuma relação entre os diferentes fatores presentes numa proposta de emprego e o género, de acordo com o resultado de qui-quadrado de *Pearson* obtido, o qual se apresenta no Anexo B.

Para as características idade, rendimento bruto mensal e agregado familiar, realizou-se o teste de Correlação de *Spearman*, pois as variáveis são medidas numa escala ordinal (Marôco, 2010). Os resultados obtidos pelo Coeficiente de Correlação de *Spearman* podem situar-se entre -1 e 1, com a seguinte interpretação: 0 representa ausência de correlação; +/-]0.25 – 0.40] correlação fraca; +/-]0.40 – 0.60] correlação moderada; +/-]0.60 – 0.75] correlação moderada forte; +/-]0.75 – 0.90] correlação forte; +/-]0.90 – 1[correlação muito forte e +/- 1 representa uma correlação perfeita (Brites, 2010). Nestas análises não foram encontradas relações com as características mencionadas, conforme os resultados apresentados no Anexo B.

O mesmo teste do qui-quadrado de *Pearson* foi aplicado às respostas obtidas na questão 16, onde se pretendia avaliar a importância dos diferentes fatores para os candidatos recusarem uma proposta de emprego. De acordo com a Tabela 6, podemos observar as relações encontradas entre as diferentes variáveis.

Tabela 5 - Relação entre variáveis

Características	Fatores analisados
Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre	Receio da mudança
Habilitações Literárias	Progressão
	Reputação
Nível Hierárquico	Horário

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 7, verificamos que existe uma relação entre a área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre e o receio da mudança ($p = 0.40$). De acordo com as repostas obtidas no questionário, as áreas que dão maior relevância a este fator são a banca e seguros e os recursos humanos. Estas áreas, por norma, procuram candidatos qualificados e oferecem alguma estabilidade e pacotes salariais atrativos, o que poderá explicar a relação existente com o receio da mudança.

Tabela 6 - Resultado do teste qui-quadrado de Pearson para os fatores relevantes ao recusar uma proposta de emprego

Área ou posto de trabalho para o qual o inquirido concorre	Significância assintótica p (SPSS)
Receio da mudança	0.040
Habilitações Literárias	Significância assintótica p (SPSS)
Progressão	0.055
Reputação	0.006
Nível hierárquico	Significância assintótica p (SPSS)
Horário	0.055

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda na Tabela 7, podemos observar que existe uma relação entre as habilitações literárias e a reputação ($p = 0.006$). Apesar de p estar ligeiramente acima de 0.05, é também importante referir a relação entre as habilitações literárias com a progressão ($p = 0.055$). Tal como foi mencionado anteriormente, a maioria dos inquiridos detêm um grau académico superior, pelo que é plausível que fatores como a reputação de uma organização ou a progressão na carreira adquiram maior importância para recompensar o esforço durante o percurso académico.

Por último, podemos confirmar que existe uma relação ténue entre o nível hierárquico e o horário ($p = 0.055$). De facto, como se referiu anteriormente, é

compreensível que para um maior nível de responsabilidade esteja associada uma carga horária mais elevada. Consequentemente, é expectável que os inquiridos valorizem oportunidades onde a carga horária seja mais razoável, permitindo um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Nesta mesma análise não foi encontrada nenhuma relação entre os diferentes fatores presentes numa proposta de emprego e o género, conforme se pode verificar nos dados incluídos no Anexo C. Estes dados não estão em concordância com o estudo da Organização Internacional do Trabalho, no que se refere à preferência do género feminino por organizações ou projetos que permitam um equilíbrio entre vida pessoal e profissional (International Labour Organization, 2017). Este facto pode explicar-se pela reduzida dimensão da amostra e pela faixa etária mais jovem da mesma.

Através do teste de Correlação de *Spearman* também não foi possível encontrar nenhuma relação entre as características da idade, do rendimento bruto mensal e do agregado familiar e os fatores que influenciam os candidatos a recusar uma proposta de emprego, como ilustrado no Anexo C.

Tendo em conta os dados apresentados, podemos verificar que, apesar do salário ser um fator preponderante para os candidatos quando recebem uma proposta de emprego, também outros fatores ganham importância. Por estarmos inseridos num mercado competitivo, liderado pelo candidato, é importante que as organizações desenhem uma proposta de emprego completa, que vá de acordo às expectativas dos candidatos e que tenha em conta o seu perfil e características biográficas. Isto significa que cada vez mais a reputação da organização tem um impacto significativo nas decisões dos candidatos, logo é importante que exista uma estratégia bem definida de *employer branding*. Esta estratégia deve focar-se na cultura, nos valores e na visão da organização com o objetivo de tornar uma dada organização no empregador preferido dentro de um determinado mercado de trabalho (O'Donoghue, 2021). Adicionalmente, é importante que o candidato se sinta valorizado durante o processo de recrutamento e, como tal, o projeto apresentado e a progressão de carreira devem estar alinhados com os objetivos do candidato. Em suma, contratar o talento certo num mercado liderado pelo candidato exige que a organização valorize o candidato, garantindo uma experiência positiva durante todo o processo de recrutamento e desenhando uma proposta de emprego competitiva e personalizada (Orion Talent, 2021).

5. CONCLUSÕES

Os recursos humanos são de extrema importância para as organizações, sendo possível afirmar-se que a chave para um excelente desempenho é a capacidade de estarmos rodeados por pessoas e profissionais excepcionais (Fernández-Aráoz, 2014). Contudo, à medida que o mercado onde as organizações estão inseridas se torna mais volátil, mais desafios surgem para a área do recrutamento e seleção de candidatos, o que dificulta a atração desses profissionais excepcionais (Sahay, 2014).

Para além da clara importância que o recrutamento tem para o sucesso das organizações, a necessidade de haver um processo de recrutamento eficaz e correto está também relacionado com as consequências negativas que advêm de uma má contratação (Fink, 2017). Desta forma, torna-se essencial estudar bem o mercado onde as empresas estão inseridas, para compreender a conjuntura externa; avaliar também os fatores internos e como é que eles podem ser utilizados ou melhorados para garantir o sucesso nos processos de recrutamento e, por fim, a vertente menos estudada, os fatores que influenciam os candidatos a aceitar ou a recusar uma proposta de emprego (Breugh, 2008).

Apesar de ter sido pouco aprofundado, alguns autores procuraram relacionar as características biográficas dos candidatos com as suas motivações para a procura de uma nova oportunidade de emprego. O presente estudo pretende investigar este tipo de relações no que se refere ao mercado português e, em concreto, à amostra recolhida.

Para tal, procedeu-se à aplicação prática do trabalho de investigação junto de indivíduos com características diferentes que estão ativamente à procura de novas oportunidades no mercado de trabalho, com o objetivo de perceber a sua opinião sobre os fatores que são mais importantes numa proposta de emprego, por forma a analisar eventuais relações.

De acordo com a amostra recolhida, o fator com maior peso quando um candidato pondera sobre uma proposta de emprego é o salário. Contudo, outros fatores como o projeto ou a função, ganham também alguma preponderância. Apesar do salário ter bastante relevância, a oferta de emprego tem de ser atrativa no seu todo.

Adicionalmente, os resultados obtidos foram de extrema importância, pois confirmam que certas características dos candidatos podem influenciar a sua forma de pensar e, como tal, dão origem a preferências diferentes numa proposta de emprego.

Como se concluiu no presente estudo, a área ou setor onde os inquiridos procuram emprego tem uma relação direta com o projeto, o trabalho remoto e o ambiente de trabalho. Também as habilitações literárias têm uma relação positiva com a reputação da organização.

Por outro lado, conseguimos também concluir que certas características dos candidatos podem influenciá-los a recusar uma proposta de emprego. A área ou o setor onde os inquiridos procuram emprego tem uma relação positiva com o receio da mudança; as habilitações literárias têm uma relação com a progressão e a reputação da organização e, por fim, o nível hierárquico tem uma relação positiva com o horário.

Será importante que as organizações tenham estes fatores em conta, estudem o tipo de candidato que pretendem contratar e, desta forma, poderão criar uma proposta de emprego que vai de encontro às preferências do candidato. Esta metodologia poderá ajudar a tornar os processos de recrutamento mais eficientes e, até, evitar recusas de propostas.

Adicionalmente, esta análise fortalece e reforça a necessidade de se aprofundar o estudo sobre as características dos indivíduos e como elas influenciam as motivações dos candidatos na procura de novos desafios profissionais e poderá ajudar futuros investigadores deste campo a melhor esclarecer estas relações.

A experiência do candidato durante o processo de recrutamento é um tema que tem vindo a adquirir relevância nos últimos anos, pois é considerado fundamental para a atração e retenção dos melhores talentos (McCarthy, *et al.*, 2018). Esta interação do candidato acontece antes e durante todo o processo de recrutamento, contudo é importante compreender que existem momentos que são cruciais. De acordo com o estudo realizado, a facilidade no processo de candidatura, a disponibilização de informação sobre a organização em formato digital, o processo de entrevista e o *feedback* recebido por parte da empresa são alguns dos momentos indicados como sendo mais relevantes.

Esta informação é bastante importante para as organizações para que possam melhorar estes diferentes aspetos, criando um processo de candidatura mais ágil e digital; procurando expor a informação sobre a empresa de forma clara nas diversas plataformas digitais e implementando um processo de entrevistas e *feedback* que seja positivo e construtivo para o candidato, no que se refere não só ao processo de recrutamento, mas também ao desempenho do candidato durante o mesmo.

O estudo desenvolvido poderá ser alargado futuramente, aumentando o tamanho da amostra ou aplicando a outras zonas geográficas ou a áreas específicas de interesse.

6. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho apresentou algumas limitações. Uma das limitações encontradas foi a informação disponível sobre a perspetiva do candidato e os fatores que o influenciam quando recebe uma proposta de emprego, pois este ainda é um tema pouco estudado. De facto, o recrutamento é um tema de elevada importância no seio das organizações, contudo os estudos têm-se debruçado sobre os fatores externos e internos das organizações e não sobre os candidatos que pretendem atrair.

Outra das limitações do estudo está relacionada com a dimensão da amostra. Uma amostra de maior dimensão permitiria uma mais correcta extrapolação para a realidade global. Adicionalmente, a falta de homogeneidade da amostra também pode ser considerada uma limitação. Por exemplo, 75% dos inquiridos detém um grau académico superior e apenas 7% o ensino secundário. Logo, as conclusões que se podem retirar não representam a realidade completa do mercado, mas sim um segmento específico.

ANEXOS

Anexo A - Questionário

O atual trabalho de investigação, intitulado “Fatores que Influenciam a Decisão de Aceitação de uma Proposta de Emprego: Um Estudo”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG e tem como principal objetivo compreender os fatores que influenciam a decisão de aceitação de uma proposta de emprego por parte de um candidato, de forma a podermos tornar os processos de recrutamento e seleção cada vez mais eficientes e com menor margem de erro.

Este questionário, com uma duração aproximada de 10 minutos, tem como objetivo recolher os dados, necessários ao trabalho de investigação referido, junto de diferentes pessoas, que exercem a sua atividade profissional em diferentes áreas e empresas. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial.

Caso tenha alguma questão sobre este questionário, por favor contacte-me via e-mail para: carolinaalberty@aln.iseg.ulisboa.pt

Se pretender receber os dados deste questionário, poderá fornecer o seu e-mail num campo indicado no final do mesmo.

Desde já agradeço a sua colaboração,

Carolina Alberty

1 – Género

Feminino

Masculino

2 – Indique a sua idade: _____

3 – Indique o número de pessoas no seu agregado familiar: _____

4 – Habilitações Literárias

1º Ciclo

2º Ciclo

- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5 – Indique a sua situação profissional

- Empregado
- Desempregado

6 – Indique o seu rendimento bruto mensal

- Até 1000€
- Entre 1001€ e 2500€
- Mais do que 2500€

7 - Qual é a área/posto de trabalho para onde está a concorrer atualmente ou para a qual se candidataria num processo de recrutamento?

- Contabilidade e Finanças
- Banca e Seguros
- Recursos Humanos
- Direito e Jurídico
- Indústria e Engenharia
- Construção e Imobiliário
- Tecnologias de Informação
- Marketing e Comercial
- Retalho e Comércio
- Turismo e Lazer
- Ciências da Saúde ou Medicina
- Ensino

Transportes e Logística

Outra opção: _____

8 - Considerando o último processo de recrutamento em que esteve envolvido/a, indique para que nível hierárquico se candidatava:

Direção

Chefia Intermédia

Técnico

Administrativo

Operacional

Outra opção: _____

9 - Participou num processo de recrutamento recentemente (até 12 meses)?

Sim

Não

10 - Nos últimos 12 meses, em quantos processos de recrutamento esteve envolvido?

11 - No último processo de recrutamento em que participou, por favor indique se decorreu através de uma Agência de Recrutamento ou diretamente com a empresa para a qual se candidatava:

Agência de Recrutamento

Empresa

12 - Estaria recetivo a participar num processo de recrutamento atualmente?

Sim

Não

13 - Tendo em conta o último processo de recrutamento em que esteve envolvido/a, qual o fator crucial para a aceitação ou recusa da proposta de emprego.

14 - Classifique numa escala de 1 a 5 (1 - Nada Importante; 5 - Muito Importante) os seguintes fatores por ordem de importância para **considerar** uma proposta de emprego.

	1 - Nada Importante	2 - Pouco Importante	3 - Indiferente	4 - Importante	5 - Muito Importante
Oferta Salarial					
Trabalho Remoto					
Ambiente de trabalho					
Perspetiva de progressão de carreira					
Benefícios adicionais (exemplo: Seguro de Saúde)					
Reputação da empresa					
Projeto apresentado					
Localização da função					
Condições contratuais					
Política para o Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional					

15 - Tendo em conta a sua última experiência num processo de recrutamento, classifique as seguintes afirmações numa escala de 1 a 5 (1 - Discordo Totalmente; 5 - Concordo Totalmente).

	1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo Parcialmente	3 – Não Concordo, Nem Discordo	4 – Concordo Parcialmente	5 – Concordo Totalmente
Ao procurar por uma nova oportunidade de emprego, a notoriedade / reputação da empresa tem um peso na minha decisão de me candidatar.					
Quando estou envolvido num processo de recrutamento recorro a recursos digitais para pesquisar mais sobre a empresa.					
A facilidade no processo de candidatura é importante para mim.					
A presença digital da empresa à qual me estou a candidatar é importante.					
Prefiro se o processo de candidatura for através de uma rede social (exemplo: <i>LinkedIn</i>).					

A informação disponível no website e nas redes sociais da empresa à qual me estou a candidatar deve ser clara e útil.					
O processo de entrevista é relevante para conhecer mais sobre a empresa e o projeto.					
A comunicação durante o processo de recrutamento deve ser constante.					
O <i>feedback</i> construtivo após uma entrevista é importante para mim.					
Caso receba uma proposta de emprego, considero que uma boa interação com os entrevistadores é determinante na minha decisão.					
Se receber <i>feedback</i> por parte da empresa à qual me candidatei, mesmo que seja negativo, fico com melhor impressão da mesma.					
Durante o processo de recrutamento tento compreender como seria o processo de integração na estrutura da organização caso fosse o candidato selecionado.					
O processo de integração dentro de uma nova organização é algo que me preocupa.					
O facto de a empresa à qual me candidatei me solicitar <i>feedback</i> após o processo de recrutamento é uma mais-valia para mim.					
Fiquei satisfeito/a com a experiência que tive durante o processo de recrutamento					

16 - Classifique numa escala de 1 a 5 (1 - Nada Importante; 5 - Muito Importante) os seguintes factores por ordem de importância para **recusar** uma proposta de emprego.

	1 - Nada Importante	2 - Pouco Importante	3 - Indiferente	4 - Importante	5 - Muito Importante
Oferta Salarial					
Projeto apresentado					
Condições Contratuais					
Localização da função					
Sem interesse numa mudança					
Horário de trabalho					
Sem perspectiva de progressão de carreira					
Receio da mudança					
Reputação da empresa					
Contraproposta por parte do empregador atual					

Obrigada pela sua colaboração!

Caso pretenda receber os resultados deste questionário, por favor indique o seu e-mail:

Anexo B

Questão 14 - Relação das características dos inquiridos e os diferentes fatores presentes numa proposta de emprego:

	Idade	Género	Rendimento bruto mensal	Agregado Familiar
Teste Utilizado	Correlação de <i>Spearman</i>	Qui-Quadrado de <i>Pearson</i>	Correlação de <i>Spearman</i>	Correlação de <i>Spearman</i>
Fator_Salário	-0.130	0.253	0.032	0.087
Fator_Tremoto	-0.240	0.150	0.026	-0.182
Fator_Atrabalho	-0.042	0.208	-0.050	-0.131
Fator_Progressão	-0.288	0.333	-0.121	0.052
Fator_Benefícios	0.018	0.102	-0.104	0.028
Fator_Reputação	0.082	0.204	0.010	-0.025
Fator_Projeto	0.032	0.236	0.024	0.059
Fator_Local	-0.004	0.613	-0.153	-0.002
Fator_Condicontrato	-0.006	0.123	-0.205	-0.100
Fator_BalançoVPP	-0.107	0.167	-0.164	0.050

Anexo C

Questão 16 - Relação das características dos inquiridos e os diferentes fatores presentes numa proposta de emprego:

	Idade	Género	Rendimento bruto mensal	Agregado Familiar
Teste Utilizado	Correlação de <i>Spearman</i>	Qui-Quadrado de <i>Pearson</i>	Correlação de <i>Spearman</i>	Correlação de <i>Spearman</i>
RPE_Salário	-0.120	0.335	-0.034	-0.075
RPE_Projeto	0.009	0.300	0.032	0.013
RPE_Condicontrato	-0.009	0.480	-0.121	-0.019
RPE_Local	-0.004	0.514	-0.133	-0.008
RPE_Sinteresse	-0.020	0.104	-0.014	-0.004
RPE_Horário	-0.060	0.063	-0.146	0.070
RPE_Progressão	-0.126	0.092	-0.037	0.068
RPE_Rmudança	0.025	0.782	-0.160	0.009
RPE_Reputação	0.059	0.796	-0.080	-0.013
RPE_Moferta	-0.129	0.311	-0.240	0.130

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, D. N. M. A., Yoke, O. K. e Zakaria, R., 2013. Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Fevereiro, pp. 13 - 21.
- Altaf, S., Vishnoi, S. K. e Jain, S., 2020. Flexible Working Methods: Impact on Employee Performance. *Mukt Shabd Journal*, Abril, Volume 9, pp. 184 - 196.
- Auger, P., Devinney, T., Dowling, G. e Eckert, C., 2013. How Much Does a Company's Reputation Matter in Recruiting?. *MIT Sloan Management Review*, Março.
- Banks, G. C., Kepes, S., Joshi, M. e Seer, A., 2016. Social identity and applicant attraction: Exploring the role of multiple levels of self. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 37, p. 326 – 345.
- Banta, K. & Watras, M., 2019. Why We Need to Rethink “Employer Brand”. *Harvard Business Review*, 07 Junho.
- Bhattacharyya, D., 2015. Acquire the talent and nurture them to sustain in competition. Em: *The Magnetic Organization: Attracting and Retaining the Best Talent*. New Delhi: Sage Publications.
- Biswas, S., 2019. *What is Candidate Experience? Definition, Key Components, and Strategies*. [Online]
Available at: <https://www.hrtechnologist.com/articles/recruitment-onboarding/what-is-candidate-experience-definition-components-technology/>
[Acedido em Dezembro 2020].
- Breaugh, J., 2016. *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*, EUA: SHRM Foundation.
- Breaugh, J. A., 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, Volume 18, pp. 103 - 118.
- Breaugh, J. A., 2009. *Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*, EUA: SHRM Foundation.
- Brites, R., 2010. *Análise de dados com SPSS: Análise de Dados univariada e bivariada*. Portugal: s.n.
- Brown, A., Duncan, A., Harris, N. e Kelly, S., 2003. Strategic talent retention. *Strategic HR Review*, Junho, Volume 2, pp. 22 - 27.
- Cappelli, P., 2019. Your Approach to Hiring Is All Wrong. *Harvard Business Review*, Junho, p. 48 – 58.
- Catanzaro, D., Moore, H. e Marshall, T., 2010. The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *J Bus Psychol*, p. 649 – 662.
- Cho, J., Park, D. e Ordonez, Z., 2013. Communication-oriented person–organization fit as a key factor of job-seeking behaviors: millennials' social media use and attitudes toward organizational social media policies. *Cyberpsychol Behav Soc Netw*, p. 794 – 799.

- Clayton, S. J., 2018. How to Strengthen Your Reputation as an Employer. *Harvard Business Review*, 16 Maio.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. e Pemberton-Jones, E. J., 2015. The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal of Leadership*, Volume 12, pp. 119 - 129.
- Company Match, 2017. *The True Cost of a Bad Hire*, Holanda: s.n.
- Dinnen, M. e Alder, M., 2017. What is exceptional talent?. Em: *Exceptional Talent: How to attract, acquire and retain the very best employees*. Londres: Kogan Page Limited, pp. 10 - 11.
- Durcevic, S., 2021. *How Recruitment Metrics & Dashboards Can Help Improve Hiring New Candidates*. [Online]
Available at: <https://www.datapine.com/blog/recruitment-metrics-and-dashboards/>
[Acedido em Março 2021].
- Estatística, I. N. d., 2021. *INE.pt*. [Online]
Available at:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0
[Acedido em Setembro 2021].
- Evertz, L. e Süß, S., 2017. The importance of individual differences for applicant attraction: a literature review and avenues for future research. *Manag Rev Q*, Julho, p. 141 – 174.
- Fernández-Aráoz, C., 2014. *It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ferreira, F. S. e Vargas, E. C., 2014. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial. *Periódicos da UNIFAP*, Volume 2, pp. 21 - 39.
- Fink, B., 2017. *What's the Cost of a Bad Hiring Decision?*. [Online]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/whats-cost-bad-hiring-decision-brian-fink/>
[Acedido em Dezembro 2020].
- Goswami, P., 2015. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Dezembro, Volume 5, pp. 263 - 264.
- Grawatsch, M., 2016. *Why Some Companies Don't Use Agencies*. [Online]
Available at: <https://www.firstbird.com/en/magazine/why-big-companies-dont-use-recruitment-agencies/>
[Acedido em Janeiro 2021].
- Groysberg, B., Nohria, N. e Fernández-Aráoz, C., 2009. The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review Press*, Maio.

Hays, Recruiting Experts Worldwide, 2020. *Guia do Mercado Laboral 2021*, Lisboa: s.n.

International Labour Organization, 2017. *Most women prefer to be working and the majority of men agree, ILO-Gallup report shows*. [Online]
Available at: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_545963/lang--en/index.htm
[Acedido em Setembro 2021].

International Labour Organization, 2017. *Most women prefer to be working and the majority of men agree, ILO-Gallup report shows*. [Online]
Available at: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_545963/lang--en/index.htm
[Acedido em Setembro 2021].

JobStore Group Berhad, 2018. *A New Paradigm for Recruitment: Candidate Experience*, s.l.: Jobstore.

Kukreja, S., 2013. *Factors Influencing Recruitment Process*. [Online]
Available at: <https://www.managementstudyhq.com/factors-influencing-recruitment-process.html>
[Acedido em Dezembro 2020].

Lee, T., 2016. 12 Recruiting Tips from Talent Acquisition Leaders. *Society for Human Resource Management*, Julho.

Linkedin, 2016. *The Ultimate List of Employer Brand Statistics*, s.l.: s.n.

Marôco, J., 2010. *Análise Estatística: Com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. 5ª ed. Lisboa: s.n.

Maurer, R., 2015. *The Holy Grail of Recruiting: How to Measure Quality of Hire*. *SHRM*, Novembro.

McCabe, J. e O'Bryant, M., 2019. *How Does a Company Best Engage and Attract Recent Graduates Leveraging Their Employee Value Proposition (EVP) and Employer Brand?*, Ithaca: s.n.

McCarthy, J. M. *et al.*, 2018. Improving the Candidate Experience: Tips for Developing 'Wise' Organizational Hiring Interventions. Em: G. Latham, ed. *Organizational Dynamics*. s.l.:Elsevier, pp. 147 - 154.

McCormick, K. e Salcedo, J., 2015. *SPPS for Dummies*. 3º ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Michael Page, 2020. *Michael Page: Recruitment Snapshot Primeiro Trimestre de 2020*. [Online]
Available at: <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/atrain-talento/michael-page-recruitment-snapshot-primeiro>
[Acedido em Março 2021].

Miles, S. J. e McCamey, R., 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. *Business Horizons*, pp. 755 - 764.

- Mohammad, A., 2020. *A Review of recruitment and selection process*, s.l.: ResearchGate.
- Mosley, R., 2015. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review*, 11 Maio.
- Newell, S., 2005. Recruitment and Selection. Em: S. Bach, ed. *Managing human resources: personnel management in transition*. 4º ed. s.l.:Blackwell Publishing, pp. 115 - 144.
- Oakstone International, 2017. *Consequences Of a Bad Hiring Decision*. [Online] Available at: <https://www.oakstone.co.uk/new-blog/2018/9/5/consequences-of-a-bad-hiring-decision> [Acedido em Dezembro 2020].
- O'Donoghue, E., 2021. What is a Candidate-Led Market?. *Buildout Recruitment*, 9 Novembro.
- Orion Talent, 2021. *Hiring in a Candidate Driven Market*. [Online] Available at: <https://www.orientalent.com/recruiting-resources/blog/458/candidate-driven-market> [Acedido em Dezembro 2021].
- Ozimek, A., 2020. *The Future of Remote Work*, EUA: UpWork.
- Pawar, A. e Charak, K. S., 2015. Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research & Review*, Dezembro, Volume 5, pp. 1195 - 1203.
- Preddy, I., 2018. *5 Reasons Why You Should Use a Recruitment Agency*. [Online] Available at: <https://blog.v-hr.com/blog/top-5-reasons-why-you-should-use-a-recruitment-agency> [Acedido em Janeiro 2021].
- Raghavan, N., 2014. 10 Ways to Reinvent Your Talent Acquisition Strategy. *SHRM*, 13 Fevereiro.
- Rahman, S. e Islam, S., 2012. An Analytical Study on Determining Effective Factors for Recruiting Right Person. *ABC Journal of Advanced Research*, Volume 1, pp. 50 - 56.
- Sahay, P., 2014. *The Complexity of Recruiting*. [Online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/20140906075836-2578997-the-complexity-of-recruiting/> [Acedido em Agosto 2021].
- SHRM, 2017. *Managing for Employee Retention*. [Online] Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingforemployeeretention.aspx> [Acedido em Janeiro 2021].
- Strand, R., Levine, R. e Montgomery, D., 1981. Organizational entry preferences based upon social and personnel policies: an information integration perspective. *Organ Behav Hum Perform*, p. 50 – 68.

Sutherland, M. e Wöcke, A., 2011. The symptoms and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*, Fevereiro.

Taylor, G. R., 2006. *Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Research*. 2ª Edição ed. EUA: University Press of America.

Walker, J., Feild, H. e Giles, W. *et al.*, 2011. So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitmentweb site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organ Behav Hum Decis Process*, p. 165 – 178.

Yin, R. K., 2001. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2º ed. Porto Alegre: Sage Publications.

Zhang, H. e Feinzig, S., 2017. *The far-reaching impact of candidate experience*, EUA: s.n.