

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
TAP PORTUGAL**

ANA FILIPA JACINTO MORGADO

OUTUBRO - 2017

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
TAP PORTUGAL

ANA FILIPA JACINTO MORGADO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO
DRA. ANA PAULA AZEVEDO

OUTUBRO – 2017

ÍNDICE

ÍNDICE	2
AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	6
1. REVISÃO DE LITERATURA	7
Análise e Descrição de Funções	7
Recrutamento	9
Fontes de Recrutamento.....	10
Métodos de Recrutamento	12
Seleção.....	19
Técnicas de Seleção	20
2. CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	26
2.1 Breve nota Introdutória	26
2.2 Missão, Visão e Valores	29
3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA TAP PORTUGAL	30
Descrição das Atividades Desenvolvidas	30
Processo de Recrutamento Interno – Pessoal Navegante de Cabine.....	32
Processo de Recrutamento Externo – Técnicos de Manutenção de Aeronaves	35
4. ANÁLISE CRÍTICA	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	42
BIBLIOGRAFIA	43
ANEXOS	47
Anexo 1 – Estrutura Organizacional dos Recursos Humanos.....	47
Anexo 2 – Regulamento Interno PNC	47
Anexo 3 – Prova de Grupo PNC.....	50
Anexo 4 – Anúncio TMA	51
Anexo 5 – Provas de grupo.....	52

AGRADECIMENTOS

A realização deste relatório de estágio contou com o importante apoio de algumas pessoas, às quais pretendo expressar o meu agradecimento.

Primeiramente, à minha orientadora no ISEG, a professora Doutora Helena Mateus Jerónimo por todo o apoio, rigor e exigência demonstrado ao longo do tempo.

Pela oportunidade que me foi concedida, pela partilha de conhecimento, pela disponibilidade, à minha orientadora na TAP Portugal, a Dra. Ana Paula Azevedo e restante equipa, Dra. Teresa, Dra. Ana, Dra. Graça, Fernanda, Rita e, claro, à minha querida colega de estágio Mariana! A todas elas o meu Obrigada!

Ao meu namorado, David, por toda a dedicação e carinho e motivação constante nos momentos mais difíceis.

E por último, e porque os últimos são os primeiros, ao meu irmão João, à minha mãe, Fátima, e ao meu pai, Rui, pela paciência, pela coragem e força que me deram, por terem sempre uma palavra amiga e de incentivo que, mesmo à distância, me aconchega a alma. A eles também agradeço todo o seu esforço e sacrifício ao longo destes anos.

RESUMO

A Gestão de Recursos Humanos, cada vez mais, tem vindo a assumir um papel crescente nas estratégias adotadas pelas organizações. O sucesso das organizações é um fator fundamental que depende, efetivamente, da qualidade e do valor do seu capital humano, sendo desta forma, potenciadores de vantagem competitiva sustentável. Os processos de recrutamento e seleção demonstram uma elevada importância na atração e na seleção dos/as candidatos/as que revelam uma maior quantidade e qualidade de competências que lhes possibilitam uma maior probabilidade de virem a demonstrar elevados desempenhos.

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como principal propósito descrever as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular realizado no departamento de Recrutamento e Seleção da TAP Portugal, com a finalidade de acompanhar todas as fases dos processos de recrutamento e seleção. Desta forma, propôs-se uma revisão de literatura para uma melhor compreensão das temáticas abordadas, uma descrição da organização, uma descrição detalhada de todas as atividades desenvolvidas e, por fim, análise crítica à luz da confrontação das atividades realizadas com as teorias literárias e respetivas considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; TAP Portugal.

ABSTRACT

Human Resources Management, has assumed an increasing role in the strategies adopted by organizations. The success of an organization is fundamental and depends, effectively, on the quality and value of their human capital, being enablers of a sustainable and competitive advantage. Recruitment and selection processes are of great importance in the selection of which candidates are more likely to demonstrate the required performance.

The main purpose of this Master's Dissertation is to describe the activities developed in the Recruitment and Selection department of TAP Portugal throughout the curricular internship, to follow all phases of the recruitment and selection processes. A review of the literature was proposed for a better understanding of the topics covered, namely a description of the organization, a detailed description of all the activities developed and, finally, a critical analysis in the light of the confrontations of the activities carried out with literary theories and its final considerations.

KEYWORDS: Human Resource Management; Recruitment; Selection; TAP Portugal.

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são o vetor chave para o sucesso das organizações.

Caetano e Vala (2007)

A Gestão de Recursos Humanos é extremamente importante para o bom funcionamento de qualquer organização, na medida em que pode contribuir, entre outras coisas, para melhorar o desempenho organizacional, melhorar a capacidade de atrair e reter pessoas com competências adequadas às necessidades da organização, através da implementação de processos de recrutamento e seleção eficientes (Camara e Rodrigues, 2013; Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

O recrutamento nem sempre foi como hoje o conhecemos, pois esta função ao longo dos anos tem vindo a ser aperfeiçoada. Atualmente, assume-se como um “acto ou decisão tendente a aprovar ou ratificar o preenchimento de postos de trabalho vagos numa organização com vista a garantir que ela possa continuar a cumprir o objetivo para que foi criada” (Machado e Portugal, 2014:123).

Por forma a colocar em prática as competências adquiridas, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, relativamente a determinados conteúdos teóricos, optei por realizar o meu Trabalho Final de Mestrado através da realização de um estágio. Neste contexto, e devido à necessidade e interesse em obter competências práticas, surgiu a possibilidade de estagiar na TAP Portugal no departamento de Recursos Humanos – Recrutamento e Seleção.

O relatório discorre acerca das atividades e tarefas desempenhadas encontrando-se dividido em cinco partes. Numa primeira, apresenta-se um enquadramento teórico onde se procede à caracterização dos métodos de recrutamento e de seleção. Na segunda, efetua-se uma breve descrição da TAP Portugal, juntamente com a caracterização do

departamento de Recursos Humanos. Numa terceira parte, é descrito o processo de recrutamento conforme exercido na organização. Na quarta parte, é apresentada uma reflexão crítica sobre o trabalho desenvolvido. E, na última, as considerações finais.

1. REVISÃO DE LITERATURA

O recrutamento de pessoas pelas organizações e empresas acaba por ser uma atividade natural e um imperativo de sobrevivência e continuidade.

Machado e Portugal (2013)

Análise e Descrição de Funções

As mudanças verificadas, nas últimas décadas, na natureza substancial do trabalho são cada vez mais evidentes. Por essa razão, as necessidades de análise e especificação de cargos torna-se fundamental (Ivancevich, 2008). Assim, o processo de análise e descrição de funções é designada, por diversos autores, como a “coluna vertebral” da Gestão de Recursos Humanos (GRH), uma vez que, num contexto de análise do trabalho e da organização, a análise de funções encontra-se no início de qualquer processo de recrutamento e seleção (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010; Gibson, 2001). Neste sentido, é fundamental descrever, detalhadamente, as diferentes características de cada função, antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção (Guiney, 2010).

De uma forma simples e esclarecedora, entende-se a análise de funções como o estudo do conteúdo, de uma ou mais funções, e das capacidades essenciais estipuladas a partir das exigências da função (Mitrani, Dalziel, Bernard, Predeño e Sargaço, 1994; Sousa *et al.*, 2006). Para além disso, e segundo Brannick e Levine (2002 citado por Cunha *et al.* 2010), esta pode designar-se como sendo um procedimento estruturado e

sistematizado de recolha de informação acerca das funções de trabalho exigidas aos indivíduos. Sob outra ótica dinâmica, a análise de funções estratégica deve não só “especificar as tarefas atuais, mas também os conhecimentos, as aptidões e as capacidades necessárias ao desempenho eficaz duma função tal como se prevê que venha a existir no futuro” (Schneider e Knoz, 1989 citado por Cunha *et al.*, 2010:149).

A análise de funções, ao fornecer informação exata e exhaustiva para o processo de recrutamento e seleção (Caetano e Vala, 2007), torna-se fulcral, uma vez que facilita (1) o processo de construção de anúncios, (2) a fase da entrevista de seleção e (3) a comunicação aos indivíduos das exigências da função e respetivas competências a desempenhar (Gaunt, 2008; Ivancevich, 2008; Marino, 2005).

Existe um conjunto de técnicas de recolha de informação, quer em termos do conteúdo do trabalho, quer em termos das exigências humanas (Cunha *et al.*, 2010). Segundo Camara *et al.* (2013), é fundamental que as diversas técnicas sejam eficazes, uma vez que só desta forma se consegue realizar um trabalho organizado e competente. No entanto, das várias técnicas existentes, a observação, os questionários e as entrevistas são as mais utilizadas. Neste sentido, a ficha de descrição de funções poderá ser registada de diversas maneiras, contudo, habitualmente é feita sob a forma escrita (Cunha *et al.*, 2010).

No entanto, é de sublinhar que, se as necessidades e os critérios não decorrem de uma definição adequada da função, não deve existir recrutamento. Assim, a análise e descrição da função deve ser o mais realista possível (Peretti, 2004), tornando-se crucial considerar depois as diferenças pessoais de cada indivíduo, no que respeita a inteligência, conhecimento e personalidade, uma vez que, cada colaborador/a tem necessidades específicas (Sackett e Lievens, 2008), por forma a diminuir o risco de insatisfação e insucesso (Peretti, 2004; Sousa *et al.*, 2006).

Recrutamento

Numa perspetiva estratégica, importa referir que o processo de recrutamento deve proceder de forma a garantir vantagem competitiva sustentada para a organização (Cunha *et al.*, 2010). Isto é, recrutar recursos de valor, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991), de maneira a que a organização obtenha o lucro que pretende (Sarkar, Sarkar, Gora e Verma, 2013).

O recrutamento é o conjunto de atividades organizacionais que tem por base o tipo e o número de candidatos/as que se apresentam para uma determinada vaga e que, posteriormente, aceitam ou não o emprego oferecido pela organização (Breaugh, 1992). Consiste, portanto, num processo que tem, como principal objetivo, o intuito de identificar e atrair candidatos/as com capacidades específicas para posteriormente ocupar um determinado cargo dentro de uma organização (Almeida e Calvacante, 2014; Gil, 2007). Nesta ótica, para o recrutamento ser eficaz, os/as candidatos/as devem ser informados corretamente e de forma específica, desde o início, sobre todas as tarefas inerentes à função (Segura e Aragón, 2011), assim como, deve conseguir atrair um elevado número de profissionais qualificados/as de forma a facilitar o processo de seleção, ou seja, a escolha final (Araújo, 2006; Mastracci, 2009).

De acordo com Sekiou *et al.* (1993 citado por Sousa *et al.* 2006), estão associados ao processo de recrutamento diversos objetivos, nomeadamente: (1) garantir igualdade de oportunidade para todos/as os/as candidatos/as; (2) assegurar a eficácia organizacional; (3) fornecer os/as candidatos/as necessários/as à organização, e por fim, embora nem sempre se verifique, (4) confirmar se o/a potencial candidato/a vai ocupar um lugar justo, tanto para si como para a organização. Desta forma, os/as novos/as colaboradores/as obtêm melhores desempenhos e a taxa de rotatividade diminui (Cheng, 2014).

Todavia, é necessário ter em conta as dificuldades decorrentes do recrutamento, pois estas prendem-se com vários fatores envolventes, muitas vezes, posteriores ao cerne da organização, tais como, o mercado de trabalho, os sindicatos, as restrições governamentais, as exigências organizacionais e ainda as preferências dos/as potenciais candidatos/as (Ivancevich, 2008). Desta maneira, o processo de recrutamento deve procurar transmitir uma imagem favorável da empresa, colmatando as potenciais dificuldades (Stoller, 2012).

Fontes de Recrutamento

Reconhecidas as necessidades da organização, em termos de recursos humanos, torna-se fundamental definir a estratégia a adotar para o preenchimento da vaga (Cardoso, 2010). Para tal, é essencial optar por proceder a um recrutamento interno, externo ou misto (Pires, 1993).

No que diz respeito ao recrutamento interno, pode referir-se que este ocorre quando um indivíduo, que já faz parte da organização, é transferido ou promovido, preenchendo, assim, um lugar disponível (Chiavenato, 2009; Cunha *et al.*, 2010). Seguindo a linha de pensamento de Bilhim (2009), as organizações deveriam ter por base a prospeção interna, verificando sempre se existem colaboradores/as com o perfil indicado para a nova função. Torna-se, por isso, fulcral deter um conhecimento detalhado sobre as potencialidades internas dos recursos da organização (Sousa *et al.*, 2006). No entanto, deve ter-se em conta as vantagens e desvantagens que estão associadas a este tipo de movimentação interna de recursos humanos. De acordo com diversos autores, as principais vantagens do recrutamento interno são o facto de (1) ser mais económico e rápido (Cardoso, 2010); (2) representar para a organização um maior índice de validade e segurança (Chiavenato, 2009); (3) ser fonte de motivação para os/as colaboradores/as

(Sousa *et al.*, 2006); (4) aproveita o investimento da formação dos/as seus/suas funcionários/as (Caetano e Vala, 2007) e, (5) promove um maior espírito de competição (Pires, 1993). Contudo, o recrutamento interno também pode acarretar desvantagens, nomeadamente (a) pode gerar conflitos de interesse, criando comportamentos negativos (Pires, 1993); (b) quando as oportunidades não surgem no momento certo, os/as colaboradores/as podem ficar frustrados, desinteressados, podendo deixar a organização (Sousa *et al.*, 2006); (c) “*princípio de Peter*”, isto é, quando se promove um/a colaborador/a com base na avaliação de desempenho e, posteriormente, não corresponde às expectativas (Chiavenato, 2009); e, (d) perda de criatividade, iniciativa e inovação (Cardoso, 2010).

Quanto ao recrutamento externo, pode afirmar-se que este ocorre quando a organização não tem recursos internos disponíveis (Ivancevich, 2008) e oferece uma oportunidade de emprego a indivíduos que se encontram disponíveis no mercado de trabalho ou inseridos em outras organizações (Chiavenato, 2009; Cunha *et al.*, 2010). Nestas situações, as organizações podem optar por recorrer a empresas especializadas em recrutamento e seleção (Ordanini e Silvestre, 2008). Assim, de acordo com alguns investigadores, este tipo de recrutamento detém um conjunto de vantagens, das quais se destacam, (1) “sangue novo”, experiências, ideias novas para a organização, mantendo-a atualizada com o que acontece nas outras organizações (Chiavenato, 2009); (2) renova e enriquece os Recursos Humanos (Pires, 1993); (3) aproveita os investimentos em formação e desenvolvimento de outras empresas ou dos próprios candidatos (Cardoso, 2010). Quanto aos inconvenientes que o recrutamento externo comporta, salienta-se o facto de (a) ser mais dispendioso e demorado (Chiavenato, 2009); (b) por norma, pode ser menos seguro (Camara *et al.*, 2013); (c) poder criar frustrações internas se

monopolizar as vagas e oportunidades dentro da empresa (Sousa *et al.*, 2006); (e) poder afetar a política salarial da organização (Pires, 1993).

O recrutamento misto traduz-se no cruzamento dos conceitos do recrutamento interno com o recrutamento externo, ou seja, selecionar Recursos Humanos internos e externos à organização (Reis, 2010; Shafique, 2012), envolvendo práticas de ambos os processos em simultâneo (Torrington, Hall e Taylor, 2008). Em termos de Recursos Humanos, é fundamental sublinhar a importância da existência de um equilíbrio entre as fontes de recrutamento, de modo a evitar a estagnação da organização (Shafique, 2012).

Métodos de Recrutamento

Tendo presente as necessidades da organização, segue-se para a escolha dos métodos de recrutamento e respetiva divulgação de forma a informar e atrair um número significativo de indivíduos. Não obstante, torna-se fundamental identificar o nicho de mercado que se pretende atingir/seduzir no recrutamento em questão, se mais jovens ou se uma faixa etária mais elevada, por exemplo (Machado e Portugal, 2013).

Os métodos de recrutamento visam a atração de candidatos/as para uma vaga disponível dentro de uma determinada organização. O sucesso de atrair e reter os/as melhores candidatos/as depende dos métodos utilizados (Amstrong, 2009). Esta escolha depende, fundamentalmente, de questões relacionadas com o tempo disponível, os custos, o mercado disponível e da comunicação interna da empresa (Sousa *et al.*, 2006). É de salientar, que cada instrumento vai ser mais ou menos eficiente dependendo das circunstâncias (Torrington *et al.*, 2008).

A lista dos possíveis métodos de recrutamento é extensa pelo que o grau de eficácia altera-se consoante o método escolhido (Bilhim, 2009; Cunha *et al.*, 2010; Ivancevich, 2008; Sousa *et al.*, 2006). Na resenha bibliográfica, apenas foco os métodos

utilizados nos processos de recrutamento e seleção da TAP Portugal, tais como concurso interno, anúncios, base de dados, candidaturas espontâneas, *e-recruitment*, recrutamento académico e referências de colaboradores da organização.

Concurso interno

O método de recrutamento interno mais comum e reconhecido é o concurso interno. De acordo com Camara *et al.* (2013), consiste na publicação do anúncio – regulamento interno – do lugar disponível na *intranet* ou em painéis informativos. A organização deve disponibilizar toda a informação relativa à função, bem como os requisitos gerais e específicos – por exemplo, informar formalmente a chefia direta, ter um mínimo específico de permanência na função anterior, entre outros. No decorrer do processamento, todos/as os/as colaboradores/as em concurso devem passar por todas as etapas do processo de recrutamento (Peretti, 2007), uma vez que se trata de um processo transparente, com regras claras e aplicadas consistentemente a todas as posições em aberto. Nesta perspetiva, torna-se pertinente procurar perceber qual foi a motivação da candidatura, de maneira a que se identifiquem as dificuldades e problemas da função atual (Camara *et al.*, 2013), e por fim, deve proceder-se ao *feedback* quer seja positivo ou negativo (Cunha *et al.*, 2010).

Anúncios

O anúncio destaca-se efetivamente como o meio de comunicação mais frequentemente utilizado pelas organizações (Machado e Portugal, 2013), sendo ainda considerado como a técnica mais eficaz e eficiente para atrair candidatos/as (Cardoso, 2010; Chiavenato, 2009). É, portanto, uma peça-chave no processo de recrutamento (Peretti, 2004).

Neste contexto, os anúncios para além de fornecerem toda a informação necessária sobre a vaga disponível, devem também transparecer a cultura da organização (Sisodia e Chowdhary, 2012), uma vez que este se revela ser o primeiro contacto do indivíduo com a organização. Para o efeito, é primordial desenhar um anúncio único, distinto e atrativo que tenha a capacidade e conter toda a informação necessária para chamar a atenção dos/as melhores/as candidatos/as (Bartram, 2000) e criar uma ligação e preferência dos mesmos pela organização (Sisodia e Chowdhary, 2012).

Segundo Torrington *et al.* (2008), o anúncio tem como principais objetivos conseguir obter respostas às vagas disponíveis e maximizar a quantidade de candidaturas. Par tal, estes devem cumprir um conjunto de condições para atingir os objetivos, tais como (1) serem atrativos; (2) serem motivadores; (3) serem seletivos, eliminando perfis desadequados; (4) procurarem ser económicos; e (5) melhorarem a imagem da empresa (Machado e Portugal, 2013). Por outras palavras, os anúncios devem procurar possuir toda a informação disponível sobre a vaga com o maior grau de especificidade (Breaugh, 2008), de maneira a conquistar os/as candidatos/as mais relevantes (Bartram, 2000).

Sob esta perspetiva, a forma como se constrói o anúncio é essencial. De acordo com Chiavenato (2010), a sua elaboração deve ser cuidada visto que este tem de transmitir ao público-alvo a mensagem que a organização pretende. O anúncio deve assentar em quatro características que constituem o conhecido modelo AIDA. Assim, as organizações pretendem atrair a *atenção* dos/as candidatos/as (graficamente deve ser grande e apelativo), de forma a gerar *interesse* no posto disponível (identificar por exemplo, o local de trabalho, as condições oferecidas, descrição da função, entre outras), e a despertar o *desejo* de ocupar a função em causa (poderá ser estimulado através de fatores como, a descrição da empresa, o pacote de benefícios, entre outros) e, por fim, passarem à *ação* – candidatarem-se (Chiavenato, 2010; Cunha *et al.*, 2010).

Posto isto, este poderá ser partilhado através das inúmeras plataformas de comunicação, tais como, jornais, rádios, televisão, internet (Ivancevich, 2008). A informação que deve conter deve ser precisa no que respeita às competências e à natureza da função (Mitrani *et al.*, 1994), assim como, devem ser claras e explícitas as instruções e prazos de candidatura (Chiavenato, 2010; Cunha *et al.*, 2010).

Relativamente às vantagens associadas a este método, de mencionar (1) a capacidade de abranger a maior parte da população; (2) a rápida divulgação; (3) os custos reduzidos e (4) a facilidade de utilização. A nível de limitações, este método revela inconvenientes, nomeadamente (a) uso de *sites* e revistas inadequados e (b) existência de demasiados anúncios do mesmo género, isto é, verifica-se, por vezes, uma saturação (Torrington *et al.*, 2008).

Bases de dados

De acordo com Cardoso (2010), uma base de dados de recrutamento é um conjunto de informações guardadas automaticamente num sistema informático sobre potenciais candidatos/as que, em determinado momento, se candidataram, ficando previamente identificados/as.

As bases de dados constituem uma importante fonte de perfis profissionais, sendo possível introduzir filtros, de modo a aceder à informação específica, facilitando a triagem das candidaturas (Shafique, 2012).

Neste âmbito, em possíveis necessidades futuras de recrutamento, a entidade empregadora pode recorrer às bases de dados para auxiliar o processo, identificando de forma célere os perfis que se enquadrem no descritivo de funções e que estejam disponíveis para novos desafios (Ferreira, Martinez, Nunes e Duarte, 2015).

Candidaturas espontâneas

As candidaturas espontâneas são uma “candidatura a emprego formalizada por livre iniciativa e enviada a organizações e empresas onde o interessado admite ou supõe poder ser acolhida positivamente a sua intenção” (Machado e Portugal, 2014:30). Desta forma, revelam-se uma fonte de recrutamento muito interessante, quer de indivíduos à procura do primeiro emprego, quer de desempregados ou até de profissionais à procura de valorização pessoal e profissional (Cardoso, 2010), na medida em que estes/as potenciais candidatos/as demonstram assim, iniciativa, determinação, autonomia e motivação (Machado e Portugal, 2013).

Sob esta perspetiva, as candidaturas espontâneas asseguram a qualidade das bases de dados das organizações, referidas anteriormente, uma vez que, por norma, este tipo de candidaturas possui melhor imagem, são mais cuidadas e enquadradas ao perfil da organização (Peretti, 2007).

E-recruitment

Com a emergência das novas tecnologias e o uso crescente da internet, o recrutamento eletrónico apresenta, nos dias de hoje, uma importância vital, sendo que todas as organizações o utilizam progressivamente, independentemente da sua dimensão (Kapse, Patil e Patil, 2012).

Entende-se por *e-recruitment* ou recrutamento *online* o método de recrutamento que tem por base o uso das tecnologias de informação e comunicação, recorrendo às plataformas disponibilizadas pela internet (Machado e Portugal, 2014), portanto, trata-se de um instrumento que usa a tecnologia para atrair candidatos/as (Bilhim, 2009), podendo assumir três formas, nomeadamente (1) centrado no próprio *site* da empresa, (2) nos *sites* de empresas de RH e (3) a portais específicos de e-recrutamento (Cardoso, 2010). De

notar que, comparativamente com os métodos tradicionais, as expectativas dos/as candidatos/as aquando a procura de trabalho através do recrutamento eletrónico são superiores (Bartram, 2000).

De acordo com Sousa *et al.* (2006), o recrutamento *online* tornou-se um dos métodos mais vantajosos para as organizações. As vantagens que apresenta são diversas, tais como (1) maior flexibilidade no lançamento do anúncio, (2) pode ser colocado e modificado a qualquer hora; (3) alarga o espectro de candidaturas, permitindo alcançar pessoas de diferentes áreas geográficas e até pessoas que não estejam à procura de emprego ativamente; (4) facilita a mobilidade internacional de Recursos Humanos; (5) facilita a resposta aos candidatos; (6) maior quantidade de candidaturas; (7) maior rapidez em todo o processo; (8) permite diminuir os custos associados ao processo; e (9) a possibilidade de promoção da imagem da organização (Bartram, 2000; Cardoso, 2010; Cunha *et al.*, 2010; Sylva e Mol, 2009). No entanto, também se verificam algumas desvantagens associadas a este método, nomeadamente (a) grande número de candidaturas; (b) candidaturas inválidas; (c) não alcança pessoas que tenham iliteracia informática; (d) impessoalidade do processo; e (e) riscos associados ao fornecimento de dados *online* (Bartram, 2000; Cunha *et al.*, 2010; Torrington *et al.*, 2008).

Perante isto, as organizações procuram utilizar de forma regular este método de recrutamento para se manterem competitivas (Sylva e Mol, 2009), tendo como principal objetivo para além de promover a organização, atrair os melhores colaboradores/as (Stoller, 2012).

Recrutamento académico

As organizações privilegiam este meio de recrutamento nas escolas e universidades (Ivancevich, 2008), cada vez mais, tendo como principal objetivo

aproximar os/as alunos/as com o mercado de trabalho (Cunha *et al.*, 2010), revelando-se uma fonte de recrutamento muito importante (Cardoso, 2010).

Neste sentido, as organizações tendem a requerer listas de alunos finalistas, com o intuito de atrair indivíduos com elevado potencial (Sousa *et al.*, 2006), quer para ocuparem futuros cargos, quer para realizarem estágios curriculares (Pires, 1993). Segundo Shafique (2012), estes indivíduos, por norma, mostram-se altamente motivados e qualificados, sendo assim uma mais-valia para as organizações.

No que diz respeito ao recrutamento académico podem apontar-se vantagens, como (1) custo reduzido; (2) fluxo anual regular de candidatos/as interessados/as; e (3) indivíduos jovens e motivados. (Pires, 1993; Torrington *et al.*, 2008). Em termos de desvantagens, verifica-se que (a) os indivíduos não possuem experiência e que (b) podem estar interessados apenas numa ocupação até encontrarem uma proposta que vá ao encontro das suas expectativas (Pires, 1993; Torrington *et al.*, 2008).

Referências de colaboradores/as da organização

As referências de colaboradores/as da organização enquanto método de recrutamento são frequentemente utilizadas (Sousa *et al.*, 2006). Este meio consiste na divulgação da vaga entre amigos/as, conhecidos, colaboradores/as, fornecedores, entre outros (Cardoso, 2010), ou seja, as organizações aproveitam, de forma eficiente, os contactos dos/as seus/suas colaboradores/as (Sousa *et al.*, 2006). Segundo Guerreiro, Pegado, Rodrigues e Saleiro (2000), estas tendem a privilegiar as redes de interconhecimento dos/as seus/suas colaboradores/as. Este método de recrutamento inicia-se com a vulgar questão: “*Conhece alguém para trabalhar aqui?*” (Sousa *et al.*, 2006).

Embora este método, mais conhecido por “cunha”, seja identificado de forma negativa e apresente diversas desvantagens, como (1) subjetividade; (2) pode afetar o clima interno e (3) favoritismo, também detém vantagens para a organização, tais como, (a) custos muito reduzidos e (b) rapidez no processo (Pires, 1993).

Seleção

Após o processo de recrutamento, inicia-se o processo de seleção, tendo como objetivo fulcral escolher e contratar a pessoa que tenha maiores probabilidades de se ajustar ao cargo a preencher (Hirsh, 2009; Torrington *et al.*, 2008), para que estes/as consigam colmatar as necessidades da organização, tendo por base critérios de ética e justiça (Cunha *et al.*, 2010).

Entende-se por seleção o processo em que a organização escolhe os/as candidatos/as, tendo em conta as suas aptidões, capacidades, competências, exigências da função, experiência profissional (Machado e Portugal, 2014; Sousa *et al.*, 2006) e as influências da envolvente interna e externa do procedimento (Ivancevich, 2008). De acordo com Machado e Portugal (2014), esta escolha fundamenta-se essencialmente nas diferenças interpessoais dos/as candidatos/as.

O processo de seleção visa fundamentalmente alcançar diversos objetivos, nomeadamente (1) definir exigências necessárias para obter um desempenho eficaz; (2) identificar e avaliar as características dos/as potenciais candidatos/as e (3) escolher o/a candidato/a mais adequado/a e capaz para desempenhar a função (Pires, 1993).

Assim, por forma a garantir um processo eficaz, torna-se primordial definir critérios de seleção, ou seja, determinar quais os conhecimentos, capacidades e atitudes, bem como todas as características especificadas na análise e descrição de função, já

anteriormente identificadas, de modo a diferenciar o bom e o mau desempenho de um/a determinado/a candidato/a (Cunha *et al.*, 2010; Ivancevich, 2008).

Sob esta perspetiva, Pires (1993) defende que o processo de seleção deve procurar um equilíbrio adequado entre a satisfação da organização e a satisfação dos/as colaboradores/as.

Técnicas de Seleção

Neste seguimento, surge a necessidade de recorrer a diversas técnicas de modo a tentar prever, da melhor forma possível, o desempenho dos indivíduos em observação (Carless, 2009), tentando perceber as estratégias que cada um/a adota para desenvolver as suas capacidades e aptidões (Cunha *et al.* 2010).

Para o efeito, a organização deverá avaliar cada um dos critérios escolhidos, verificando a sua confiabilidade e validade (Ivancevich, 2008). No entanto, para apurar estas questões, torna-se necessário escolher quais os métodos de seleção mais adequados para a função em causa (Sousa *et al.*, 2006). Devido ao extenso conjunto existente de técnicas, a presente revisão de literatura irá apenas abordar as mais utilizadas na TAP Portugal, nomeadamente, análise curricular, testes individuais, provas de grupo, entrevistas, provas de simulador e testes médicos.

Segundo Carless (2009) e Ivancevich (2008), a decisão no processo de seleção é sustentada, maioritariamente, através da combinação das etapas mencionadas anteriormente, de maneira a perceber previamente a forma como os/as candidatos/as vão executar a sua função. Assim, por norma, a seleção é feita através da seleção sequencial, ou seja, ao longo destas etapas, determinados/as candidatos/as vão sendo eliminados/as, para, posteriormente, ser apresentada uma lista final de candidatos/as (Peretti, 2004).

Análise curricular

Identificada a necessidade da organização e divulgada a vaga disponível, através das técnicas de recrutamento, referidas anteriormente, e da respetiva receção de candidaturas, segue-se a primeira triagem dos/as candidatos/as (Pires, 1993) – a análise curricular, onde os gestores de Recursos Humanos verificam se as informações curriculares fornecidas pelo/a candidato/a vão ao encontro dos requisitos pretendidos para a função (Cardoso, 2010).

A análise curricular representa o segundo método mais utilizado no processo de seleção e é, por norma, o primeiro contacto entre a organização e o/a candidato/a (Cunha *et al.*, 2010; Machado e Portugal, 2013). Pode ser definida, segundo Machado e Portugal (2014:14), como o “conjunto de operações de verificação, avaliação e validação de dados e informações relativos à qualificação de um candidato face aos requisitos da função a que apresentou a sua candidatura através do *curriculum vitae*”. Por outras palavras, trata-se portanto da comparação dos elementos descritos no *curriculum vitae* com as exigências da função (idade, formação, experiência, entre outras) (Bilhim, 2009; Peretti, 2007).

É ainda de salientar que deve ser adotado um critério rigoroso ao longo da análise, garantindo transparência no processo e evitando favorecimentos (Machado e Portugal, 2014).

Testes individuais

Os testes individuais, cada vez mais, são identificados como uma importante prática de seleção, quer devido à fiabilidade que apresenta, quer à informação que traduz, isto é, às competências dos/as candidatos/as e possíveis capacidades a desenvolver (Carless, 2009). Esta técnica pode ser utilizada em diversas áreas do conhecimento, sendo utilizada, frequentemente, para medir e avaliar o grau de conhecimentos, os

comportamentos e a capacidade de desempenho dos indivíduos (Hirsh, 2009; Machado e Portugal, 2014).

Os testes devem ser desenhados para medir e avaliar as especificidades de cada função, uma vez que cada função é caracterizada por diferentes competências (Demasi, 2013). Desta forma, estes devem assegurar características como fidelidade, sensibilidade e validade (Machado e Portugal, 2014).

De acordo com Peretti (2007), os principais objetivos dos testes no decorrer do processo de seleção têm como base a identificação de pontos negativos que possam prejudicar o posto de trabalho e a classificação das atitudes dos/as candidatos/as. Esta técnica revela-se uma mais-valia para as organizações, quer em termos económicos, quer em termos de rapidez, sendo possível avaliar, num curto espaço, inúmeros candidatos/as (Lyons, 2006). Contudo, temos de ter em conta que, por vezes, candidatos/as com valores mais altos podem não desempenhar tão bem a função como os/as candidatos/as com valores mais reduzidos, daí a importância da existência de uma combinação entre várias técnicas de seleção (Carless, 2009). Desta forma, esta conjugação de técnicas permite um conhecimento mais detalhado de cada um (Machado e Portugal, 2013), existindo assim uma maior probabilidade de acerto na tomada de decisão (Ferreira, 2015).

Provas de grupo

De entre os vários métodos, as provas de grupo têm vindo a ganhar relevância nos processos de recrutamento e seleção (Cunha *et al.*, 2010), permitindo avaliar os/as candidatos/as a uma determinada função (Camara *et al.*, 2013), no seio de um grupo informal.

As provas de grupo tornam-se essenciais para as organizações devido às indicações pertinentes que transmitem em relação à comunicação, liderança, interação e

estrutura do grupo (Machado e Portugal, 2013). Consistem, essencialmente, em avaliar a interação entre os/as participantes da prova e a capacidade dos mesmos em encontrar soluções em equipa, para alcançarem um determinado resultado, tendo por base um tema de discussão inicialmente apresentado pelo júri da prova (Cunha *et al.*, 2010).

Seguindo a linha de pensamento de Machado e Portugal (2013), para se obterem resultados fiáveis têm de se cumprir todos os requisitos e seguir procedimentos adequados. Assim, a prova detém as seguintes particularidades: (1) os/as candidatos/as devem ser agrupados para interagirem entre si, de forma a ser observado o seu comportamento social; (2) por norma, os grupos devem variar entre os 6 e 10 indivíduos; (3) deve ser dado um tema para a discussão; e (4) deve existir um júri devidamente qualificado para a observação.

Cruzando o resultado das informações fornecidas pela prova de grupo com as indicações obtidas pelos outros instrumentos de seleção, a organização consegue prever como irão atuar os/as candidatos/as perante diversas situações no seu local de trabalho (Araújo, 2006).

Entrevistas

No processo de recrutamento e seleção, verifica-se que a entrevista, de um modo consensual, é o método mais utilizado, pois analisa os comportamentos do/as candidatos, esclarece determinadas questões sobre o percurso dos mesmos (Ng e Sears, 2010; Sousa *et al.*, 2006), ajusta expectativas e fornece todas as informações relacionadas com a função a desempenhar (Camara *et al.*, 2013; Cunha *et al.*, 2010).

Entende-se por entrevista de seleção a “comunicação direta entre o entrevistador e o entrevistado, com um objetivo bem definido, através da qual se visa recolher informações de natureza profissional no decurso da conversa” (Machado e Portugal,

2014:55). É, portanto, o diálogo, a discussão, a negociação e a recolha de informação de ambas as partes, para uma posterior tomada de decisão (Bartram, 2000; Bilhim, 2009). Conforme Camara *et al.* (2013), a entrevista é um diálogo orientado com determinado objetivo, assim, os principais objetivos são: (1) informar o candidato sobre a organização e o posto de trabalho (Peretti, 2007); (2) permitir que o/a candidato/a forneça toda a informação necessária, para que se consiga prever o seu futuro desempenho (Dessler, 2003) e, por fim, (3) chegar à escolha do/a melhor candidato/a para preencher a vaga em aberto (Cardoso, 2010).

O modelo de entrevista que cada organização usa deve ser definido de acordo com as suas necessidades (Camara *et al.*, 2013). Estas podem ser estruturadas (questões previamente definidas), semiestruturadas (existe uma noção clara dos temas a abordar) e não estruturadas, e consoante os intervenientes podemos identificar vários tipos de entrevistas, das quais se destacam, a individual e a sequencial (Cunha *et al.*, 2010).

A entrevista individual tende a ser a mais utilizada por parte das organizações, o/a candidato/a é apenas entrevistado por uma pessoa, o que deixa os mesmos mais à vontade, no entanto a tomada de decisão depende apenas de uma pessoa, o que pode provocar o enviesamento de alguma informação (Torrington *et al.*, 2008).

A entrevista sequencial resulta de um conjunto de entrevistas individuais realizadas ao mesmo indivíduo por vários entrevistadores. Este tipo de entrevistas tem vantagens, visto que o/a candidato/a apresenta todos os seus méritos e conhece melhor a organização, contudo, também apresenta limitações, como, processo mais demorado, os vários entrevistadores têm de se reunir diversas vezes, entre outras (Cunha *et al.*, 2010).

Desta forma, verifica-se a pertinência das entrevistas devido ao peso que detêm na tomada de decisão, uma vez que vai influenciar significativamente os processos de recrutamento e seleção (Robbins, 2005).

Provas de simulador

As provas de simulador permitem identificar características pessoais dos/as candidatos/as que se adequem aos comportamentos exigidos para o posto de trabalho a preencher (Pires, 1993), que de outra forma não seriam detetadas (Cunha *et al.*, 2010). Estes testes têm por base a simulação de situações da vida real, para ver como é que os indivíduos expressam os seus comportamentos (Caetano e Vala, 2007).

As simulações centram-se, assim, mais no “saber fazer” do que no “conhecer”, seguindo a premissa de que é a observar o comportamento dos/as candidatos/as em situações similares que melhor se prevê como vai ser o seu desempenho no futuro (Cunha *et al.*, 2010).

Testes médicos

De acordo com Pires (1993), embora com características completamente distintas das anteriores, os testes médicos são considerados como a última técnica a ser usada no processo de recrutamento e seleção. Com todos/as os/as candidatos/as finalistas identificados, estes devem realizar um exame médico de admissão para verificar a sua aptidão física e psíquica. Desta forma, o exame médico pode conduzir à eliminação do/a candidato/a caso seja considerado “inapto” para desempenhar a função (Camara *et al.*, 2013).

2. CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO¹

TAP, de braços abertos.

2.1 Breve nota Introdutória

A TAP Portugal, enquanto organização de serviço público, iniciou o seu percurso a 14 de Março de 1945 sob a designação de Transportes Aéreos Portugueses. No ano seguinte, após a realização do Curso Geral de Pilotos e criadas todas as condições necessárias para operar, são inauguradas as primeiras linhas aéreas, primeiramente, a linha comercial entre Lisboa-Madrid e, posteriormente, a “Linha Aérea Imperial” (Lisboa-Luanda-Lourenço Marques), tornando-se em 1948 membro da IATA (Associação Internacional de Transportes Aéreas).

Em 1953, a TAP adquire um estatuto de organização privada passando a ser uma sociedade anónima de responsabilidade limitada (SARL), com capitais mistos. A expansão da organização é notável, para além de apresentar cada vez mais destinos, tais como, Paris, Sevilha, Londres, Casablanca, Tânger, também o número de colaboradores/as, em 1958, ultrapassa o milhar (1009).

No início da década de 60 é realizado o primeiro voo entre Lisboa-Porto Santo e inaugurado o Voo da Amizade entre Lisboa-Rio de Janeiro. Em 1962, a TAP entra na era do jato com a chegada de três aviões *Caravelle VI-R*, dando início a novas rotas. Esta era representou para a organização a redução de custos e tempo de viagem, torna-se, em 1967 a primeira companhia aérea a operar somente com jatos, recebendo, em 1970, uma Medalha de Ouro de Mérito Turístico. No ano de 1971, participa em 50% do capital da SATA (Açores) e abre novas instalações no aeroporto de Lisboa inaugurando novas

¹ A caraterização da TAP que consta neste ponto tem por base várias fontes de informação: intranet, fontes internas e TAP (2017).

estruturas oficiais. Neste período de tempo, a TAP já estava a operar com 32 aviões tecnologicamente avançados para mais de 40 destinos em quatro continentes. Inicia também o serviço de reservas computadorizado de *load-control* e *check-in* (TAPMATIC) e torna-se a primeira companhia europeia a efetuar as grandes revisões completas de determinados aviões. No ano seguinte à Revolução do 25 de Abril, devido às mudanças políticas e económicas que se fizeram sentir em Portugal, a companhia é tornada pública uma vez mais, sendo implementado, em 1979, um programa de modernização onde se verifica uma alteração da imagem e do nome, sendo intitulada de TAP Air Portugal.

No decorrer dos anos 80, a organização tenta recuperar dos momentos de crise decorrentes da década passada. Em 1983, recebe o diploma de *Repair Station* (licenciamento para reparações de aviões e equipamentos) pela *Federal Aviation Administration* (FAA), cria a *Air Atlantis* e assina o primeiro protocolo com a Ibéria. No ano de 1985 inaugura o museu da companhia. No final da década², a TAP torna-se a primeira companhia a estabelecer ligações terra-ar via satélite ao introduzido um sistema automático de cálculo de tarifas e emissão de bilhetes.

No decorrer de 1990, a organização entra na era Airbus consolidando uma frota de aviões mais económicos e versáteis, tem também em curso o Plano Estratégico e de Saneamento Económico-Financeiro (PESEF) bem como o Projeto de Modernização TAP2000. Ainda nesta década, a TAP recebe o prémio PTA (Portugal Turismo e Atualidade) pela revista *Gente e Viagens* (1994), integra a Unidade Integrada de Cuidados de Saúde (UCS) (1995) e cria o *website* da companhia (1996). Em 1999, é ainda renovada a certificação de Manutenção e Engenharia como *Repair Station* pela FAA.

² Em 1989, é admitida pela primeira vez uma piloto, Teresa Carvalho e iniciam-se os voos não fumadores, designados como voos azuis.

A viragem do milénio representa o período de maior recuperação da TAP e, pela primeira vez são registados lucros de alguns milhões de euros. Desta forma, é criado um novo serviço de transferências rápidas (*Quick Transfer Center*), bem como o Fale Connosco com o intuito de apoiar os/as passageiros/as da companhia. É nesta viragem que ocorrem novas aquisições e alterações, é o início de um novo ciclo. A TAP aumenta a sua frota para 40 aviões. É nesta altura criada a Classe Executiva da TAP, a GROUNDFORCE, torna-se parceira da companhia portuguesa Portugália, assume o controlo sobre a VEM (*Varing Engenharia e Manutenção*) e apresenta um novo logotipo que demonstra uma marca moderna e representativa das cores portuguesas e um novo nome – TAP Portugal.

A companhia aérea portuguesa acumula prémios, quer a nível nacional, quer a nível internacional em diversas áreas, entrando assim para a *Star Alliance*. Em 2007, é considerada a 10ª companhia aérea mais segura do mundo e premiada pela revista brasileira *Brazil Travel News*. Em 2008, é reconhecida com o prémio de Empresa mais Familiarmente Responsável, devido à promoção de uma boa articulação entre a esfera familiar e de trabalho dos/as colaboradores/as. Em 2009, é reconhecida pela como uma organização igualitária pela Comissão para a igualdade no Trabalho, através do prémio Igualdade é Qualidade e, no ano seguinte é distinguida pela sua eficiência energética e ambiental com o prémio Planeta Terra, atribuído pela UNESCO, bem como a revista de bordo da TAP recebe o prémio Turismo de Portugal, dada a sua contribuição para a valorização da imagem do país em todo o mundo. Em 2011, quando se faziam sentir as consequências de um mercado agravado pela crise económica, a TAP foi ainda premiada pela *Marketeer* na categoria de Transportes e logística. Ao longo dos anos, a TAP foi inaugurando novas rotas e em 2014 a companhia garantia ligações para 81 destinos, espalhados por 34 países.

Os últimos anos são marcados por um clima de alguma incerteza, devido a um possível modelo de privatização, que só ficou fechado em 2016. Não obstante, a TAP Portugal continua a ser reconhecida, recebendo este ano (2017) o prémio de melhor transportadora de carga. Desta forma, é de sublinhar o profissionalismo e objetividade da organização, uma vez que, perante os cenários vivenciados levou sempre a cabo todos os projetos que proporcionaram evolução e desenvolvimento operacional, sendo assim, reconhecida em diversas ocasiões e em diferentes categorias.

2.2 Missão, Visão e Valores

A missão da TAP Portugal passa por manter o foco no serviço de transporte aéreo procurando ser sempre a melhor opção quer para quem utiliza os seus serviços, quer para os/as seus/suas colaboradores/as, tendo sempre em linha de consideração o seu compromisso para com a sociedade e com o ambiente (TAP Portugal, 2015).

A visão da organização tem por base o principal objetivo que assenta na satisfação das necessidades e expectativas dos/as seus/suas clientes, procurando uma posição de liderança no segmento de mercado em que atua, contribuindo para o desenvolvimento económico e social do país e das comunidades (TAP Portugal, 2015).

A atuação da TAP assenta de acordo com um conjunto de valores, nomeadamente: (1) o cumprimento das boas práticas de Governo Societário; (2) o compromisso com a sociedade, respeitando e valorizando os direitos humanos; (3) a adoção de práticas que contribuam para a preservação do ambiente e, (4) proporcionar desenvolvimento profissional, níveis de remuneração e condições de trabalho (TAP Portugal, 2015).

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA TAP PORTUGAL

O estudo, a ciência, a arte e o pensamento não surgem sem trabalho e são em definitivo formas de trabalho.

Pierre Jaccard (1969)

O departamento de Recursos Humanos da TAP (Anexo 1) encontra-se subdividida em cinco departamentos, nomeadamente: (1) RH no Negócio; (2) Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Talento, no qual se insere o departamento de recrutamento e seleção onde se realizou o estágio curricular; (3) Operações de RH; (4) Serviço Social e, (5) *Employer Branding* (Intranet TAP Portugal).

O sucesso de qualquer organização passa por determinadas premissas, sendo a eficácia e eficiência do departamento de recrutamento e seleção um dos seus determinantes, ao atrair e reter as pessoas mais competentes, contribuindo assim para o desenvolvimento da TAP. O departamento de recrutamento e seleção é constituído por quatro psicólogas – a Dra. Ana Paula Azevedo (chefe do departamento), a Dra. Teresa Pereira, a Dra. Ana Lima e a Dra. Graça Costa – e duas técnicas administrativas – a Fernanda Guerreiro e a Rita Teixeira.

Descrição das Atividades Desenvolvidas

O departamento de Recrutamento e Seleção da TAP Portugal é responsável unicamente por todas as fases dos processos de recrutamento. Uma vez que o período de estágio coincidiu com o início de diversos concursos, foi possível testar alguns conhecimentos transversais na gestão desta logística complexa.

O acompanhamento técnico dos processos de recrutamento e seleção permite também a realização de tarefas com um teor mais prático e logístico. Neste sentido,

inicialmente é importante recorrer à plataforma *Backoffice* para ter acesso às candidaturas quer no que respeita aos concursos divulgados, quer no que respeita às candidaturas espontâneas, exportando-as para um *Excel*, de modo a sistematizar todo o processo. Assim, a seguir ao descritivo de funções procede-se a uma triagem de candidaturas. Posto isto, é fundamental que se estabeleça um contacto telefónico ou via *email* para marcar entrevistas, provas de avaliação, entre outros assuntos. Nesta etapa recuperam-se ainda todos os processos arquivados na plataforma *Workplace* de todos/as os/as candidatos/as que não estão a concorrer à TAP pela primeira vez.

A realização da avaliação psicológica contem três distintas etapas que, no fim, se completam com o principal objetivo de definir de forma eficaz o perfil cognitivo dos/as candidatos/as. Primeiramente, são realizados testes escritos, aplicados um a um, sendo que antes da realização dos mesmos existe uma explicação prévia acerca da sua execução, existindo para cada função uma bateria específica de testes confidenciais. Em segundo, as provas de grupo que permitem observar o/a candidato/a na interação com os outros indivíduos. De notar que as cadeiras devem ser distribuídas em meia-lua, e os avaliadores em frente a esse semicírculo. Em cada grupo é dada uma história para ler e resolver individualmente, e posteriormente, devem argumentar em conjunto uma resposta de forma consensual sem que se recorra ao método da votação. Depois é realizada uma entrevista individual semiestruturada com uma psicóloga de forma a obter informações mais detalhadas sobre determinados aspetos do/a candidato/a.

Com o término dos concursos deve-se arquivar todos os processos por ordem alfabética de modo a que a documentação esteja organizada e atualizada. Para além disto, é também importante depois da formação, existir um espaço destinado a uma explicação prévia acerca dos campos necessários que os/as novos/as colaboradores/as têm que preencher no seu contrato de trabalho. Para a admissão torna-se necessário preencher

documentos como, dados pessoais, impresso do seguro de saúde, impresso da segurança social, dados bancários e, por fim, um impresso pessoal com todas as suas moradas nos últimos cinco anos e também as suas experiências profissionais anteriores e o respetivo motivo de saída.

Ao longo do estágio participei em seis processos, nomeadamente, Pessoal Navegante de Cabine, Técnico de Manutenção de Aeronaves, Assistentes Operacionais de Escala, Central de Reservas, Técnico de apoio de manutenção e Técnico de Preparação, Planeamento e Compras. Contudo, no presente relatório, passamos apenas à descrição pormenorizada de um processo de recrutamento interno e de um processo de recrutamento externo, uma vez que, todos os processos, independentemente da função, estão sujeitos a todas as fases que vão ser descritas de seguida, com a exceção de algumas fases mais direcionadas para cargos muito específicos. De sublinhar que todas as etapas do processo são eliminatórias.

Processo de Recrutamento Interno – Pessoal Navegante de Cabine

Todos os tripulantes devidamente qualificados, que prestam assistência aos/às passageiros/as e à tripulação técnica e que asseguram o conforto e segurança dos mesmos, segundo as normas e rotinas estabelecidas, tendo em conta os meios disponíveis a bordo, designam-se por Pessoal Navegante de Cabine (PNC), conhecido comumente por Assistente/Comissário de Bordo.

Com a divulgação de dez novos destinos para o verão de 2017 é identificada a necessidade de Recursos Humanos. Para o efeito, a direção de Recursos Humanos disponibilizou toda a informação relativa à função, bem como os requisitos gerais e específicos na intranet da TAP (Anexo 2), para todos/os os/as seus/suas colaboradores/as

com antiguidade mínima elegível de dois anos. Posteriormente, todos/as os/as funcionários/as interessados/as têm obrigatoriamente de informar formalmente a chefia direta antes de submeter candidatura para este concurso interno.

A seleção deste processo assenta em três etapas distintas. Primeiramente, procede-se à hierarquização dos candidatos. Assim, é realizada uma análise curricular de forma a verificar se os/as candidatos/as cumprem todos os requisitos solicitados, sendo de sublinhar o facto de que, uma vez que, são candidatos/as internos/as não existe limite de idade. Posto isto, todos/as os/as candidatos/as que cumprem os requisitos são convocados por ordem, tendo em conta os critérios de idade e escolaridade, assim como são também notificados/as todos/as os/as candidatos/as que são eliminados de imediato. Neste momento, os/as candidato/as consultam e assinam o Regulamento do Concurso e entregam todos os documentos pedidos. Mediante isto, é preenchida uma ficha de candidatura e são verificados determinados pré-requisitos, nomeadamente, peso e altura de acordo com as tabelas de IMC (índice de massa corporal), ausência de tatuagens e *piercings* visíveis e ausência de onicofagia. De seguida, todos/as os/as que passaram nesta fase do processo são contactados/as com a informação acerca do dia e hora da realização de uma entrevista de imagem, bem como da forma como se devem apresentar (as senhoras de saia, meias cor de pele e sapatos e os homens de fato).

Entramos, desta forma, na segunda etapa do concurso, que se trata da realização das provas de seleção por parte dos/as candidatos/as. Primeiramente, a entrevista de imagem, composta por três júris da área a que a função se destina, bem como da equipa de Recrutamento e Seleção, tem o intuito de avaliar a apresentação do/a candidato/a, a sua imagem física na globalidade, a motivação e a capacidade de interação. A fase que se segue, denominada de *Mock-Up* é realizada dentro de uma parte de um avião real, onde os elementos do júri têm de avaliar de 1 a 5, sendo que quem tiver menos de 3,5 é

automaticamente eliminado do processo. Desta forma, os/as candidatos/as estão sujeitos (1) a uma apresentação pessoal, para avaliar a capacidade de interação e empatia; (2) a um role play nas línguas que o/a candidato/a refira dominar na candidatura, sendo obrigatório o domínio da língua portuguesa e inglesa; e (3) uma entrevista com o júri. Todos/as os/as candidatos/as com nota igual ou superior a 4,5 são convocados para a realização da avaliação psicológica, os restantes são informados que se encontram hierarquizados, sendo apenas convocados se surgir nova necessidade. A avaliação psicológica é composta por três fases, nomeadamente, testes escritos, prova de grupo (Anexo 3) e uma entrevista individual com psicóloga. Nesta fase, é realizado para cada candidato/a um Relatório de Avaliação Psicológica onde constam todos os resultados das provas realizadas e o respetivo parecer quanto à aptidão ou inaptidão destes/as para com a função. Face ao exposto, os/as *Não Apto* ficam sujeitos a um período de carência de doze meses e os *Aptos* passam para a última etapa do processo, ou seja, a hierarquização final. Tendo presente a pontuação obtida por cada indivíduo, estes/as por ordem realizam exames médicos na UCS (Cuidados Integrados de Saúde da TAP) seguindo critérios médicos recomendados internacionalmente de acordo com a regulamentação aplicável. Apenas passa para a próxima fase quem obtiver na avaliação médica a classificação de *Apto sem restrições*.

Posto isto, sucede-se a entrevista final em que o júri tendo em conta todo o percurso do/a candidato/a decide, em termos finais, quem está Apto ou Não Apto para iniciar a formação. A formação é composta por turmas de 18 pessoas e consta de um Curso Básico de Tripulantes de Cabine. De sublinhar que é também uma fase eliminatória, uma vez que, todos os/as formandos/as devem obter a classificação igual ou superior a 75% em todas as avaliações realizadas. Terminada a formação, é elaborado o Contrato de Trabalho que tem de ser assinado antes do primeiro voo.

Processo de Recrutamento Externo – Técnicos de Manutenção de Aeronaves

Entende-se por Técnico de Manutenção de Aeronaves (TMA) o técnico que detém conhecimentos teóricos e práticos de manutenção aeronáutica e, por sua vez, efetua a manutenção do avião em todos os níveis, quer seja preventiva ou corretiva.

Com a expansão da TAP Portugal e com a frota sempre a aumentar, a necessidade de Recursos Humanos para esta área é anunciada para o exterior (Anexo 4). Após a receção de todas as candidaturas, inicia-se a triagem dos currículos e a criação de uma base de dados com os nomes dos indivíduos que cumprem os requisitos pedidos, e a anotação do envio da foto, do currículo, do certificado de habilitações e dos documentos pessoais. Criada a base de dados, são convocados/as os/as candidatos/as para a realização de diversas provas, tais como, matemática, inglês, português e física. A fase seguinte remete-nos para a avaliação psicológica, composta por testes escritos, prova de grupo (Anexo 5), entrevista individual com uma psicóloga e uma prova de psicomotricidade, exigida em específico a esta função. Para esta prova é utilizado o Sistema de Testes de Viena (VTS), dado ser um equipamento universal de psicometria computadorizada, com a prova *Motor Performance Series*, de modo a avaliar individualmente a destreza e motricidade fina dos movimentos das mãos do/a candidato/a. No final da avaliação é realizado um Relatório de Avaliação Psicológica com toda a informação do/a candidato/a desde aspetos demográficos até aos resultados obtidos nas provas e, posteriormente, é aberto um processo para se guardarem os testes, a entrevista e o relatório de cada candidato/a, com o estado de cada um/a no processo, ou seja, se está *a considerar*, *a considerar menos*, *com reservas* ou *a não considerar*. Desta forma, os/as candidatos/as são convocados a uma entrevista final composta por três elementos, dois do departamento dos recursos humanos e o chefe da área em causa. Será nesta entrevista que é decidido a

permanência ou não do/a candidato/a no processo. Todas as fases do processo são consideradas eliminatórias, assim, todos/as os/as candidatos/as que continuam no processo, realizam testes médicos para avaliar as suas condições de saúde, com o intuito de verificar a inexistência de limitações médicas para o exercício da função que está a concorrer. Assim, todos os Atos sem restrições são hierarquizados, em função dos resultados obtidos ao longo do processo e por ordem são convocados para uma formação, isto é, o curso de Técnico de Manutenção de Aeronaves, designado por *Ab-Initio*. No fim da formação, todos/as os/as candidatos/as com aproveitamento são contactados/as para assinar contrato e definir data para iniciar as suas funções.

4. ANÁLISE CRÍTICA

O mercado de Recursos Humanos denota diversas alterações, sendo que, no contexto atual detém um papel determinante na dinâmica das sociedades. Desta forma, torna-se fundamental que as organizações possuam uma estratégia devidamente delineada de forma a realizar uma gestão provisional de Recursos Humanos, tendo por base uma articulação de interesses, que promova o equilíbrio e um bom clima organizacional. Para o efeito, devem ser cumpridas as metas definidas e gerir de forma eficaz as necessidades e os Recursos da organização. Por conseguinte, a TAP Portugal procura atrair e reter, de forma rápida e com custos reduzidos, candidatos/as que permitam acrescentar valor aos projetos e vagas em aberto.

Face ao exposto, deve ser realizada uma cuidada descrição da função que permita fornecer todas as informações sobre a mesma, quer para a elaboração do anúncio, quer para delimitar a estrutura de todo o prosseguimento. O principal objetivo de um bom descritivo de funções passa não só por expor as competências técnicas exigidas, como

também as características de personalidade e valores pessoais que se ajustem à imagem e cultura da organização. À *posteriori* deve ser definida a fonte de recrutamento, sendo que as organizações devem ter como primeira opção a progressão interna dos/as seus/suas colaboradores/as. A TAP tende a valorizar o recrutamento interno, na medida em que, atualmente, as pessoas já não procuram um emprego para toda a vida, cada vez mais se constata a alteração da conceção da carreira. Os/As colaboradores/as regem, efetivamente, as suas carreiras em função dos desafios e do desenvolvimento pessoal e profissional que os cargos lhe podem proporcionar. Este facto é, cada vez mais, visível no número crescente de candidaturas internas para cada concurso interno que abre. Não obstante, também recorre ao recrutamento externo, uma vez que, as candidaturas internas, por vezes, são insuficientes para colmatar as necessidades da organização.

Ao nível do cruzamento das técnicas exercidas na organização, esta concentra as práticas de recrutamento e seleção indicadas na literatura, permitindo prever futuros desempenhos, tornando a TAP mais eficaz. Consequentemente, uma vez que o departamento de Recrutamento e Seleção consegue dar resposta às necessidades da organização, esta evita gastos com empresas de *outsourcing*.

Sob esta perspetiva e tendo presente a dimensão da organização é essencial optar pelas melhores práticas de recrutamento e seleção, tendo sempre presente as características de cada processo e respeitar todas as etapas e *timings* estabelecidos.

Os métodos de recrutamento utilizados frequentemente na TAP são: (1) o anúncio, que pode ser a nível interno (concurso interno) e/ou a nível externo; (2) as candidaturas espontâneas, que são todas as candidaturas das pessoas que voluntariamente demonstram interesse em integrar a organização; (3) o *e-recruitment*, considerado, atualmente, o método mais utilizado pelas organizações, com inúmeras vantagens; e (4) as bases de dados informatizadas, onde os/as candidatos/as se candidatam aos anúncios. Não

descurando os menos regulares, nomeadamente (a) o recrutamento académico, essencialmente para integrarem estágios e (b) as referências de colaboradores/as da organização, uma vez que, se torna mais fácil a transmissão da cultura da empresa. Os métodos mais comumente praticados, citados anteriormente, pautam pelo aumento da competitividade por parte da TAP, na medida em que, de forma permanente, estes alimentam as bases de dados, permitindo identificar e contactar facilmente os/as candidatos/as registados/as. No caso específico das candidaturas espontâneas é fundamental para eventuais necessidades, ou seja, sempre que surgir uma vaga que vá ao encontro de um desses perfis, não é necessário abrir nenhum concurso, reduzindo custos.

A seleção deve procurar traduzir substancialmente a estratégia da organização, daí ser importante recorrer a várias ferramentas de avaliação em simultâneo, de forma a possibilitar um maior conhecimento sobre os *skills* dos/as candidatos/as, tornando o processo mais eficaz e com melhores resultados. Todos os concursos, independentemente de serem internos ou externos, passam por todas as etapas apreendidas na literatura, portanto, cada etapa do processo permite, desta forma, avaliar determinadas qualidades e características pessoais de cada candidato/a.

Primeiramente, no que concerne à fase inicial da seleção é realizada uma triagem com base nos critérios do descritivo de funções. De salientar que existem outros métodos administrativos que podem ser manuseados como critério de eliminação. Embora nos anúncios não seja feita qualquer tipo de alusão relativamente à idade, é fundamental mencionar o facto de esta se revelar um fator condicionante em determinadas funções (a título de exemplo, o Pessoal Navegante de Cabine), dado que, quando o departamento com carência de colaboradores/as transmite o número específico de vagas que tem em aberto, também faz referência à faixa etária que pretende.

Posto isto, os/as candidatos/as aptos/as prosseguem para as fases seguintes. A entrevista é a prática mais relevante e recorrente no recrutamento e seleção, principalmente a presencial e individual, sendo de relevar que na TAP estas são geralmente presenciais, tendo flexibilidade no agendamento. As entrevistas semi-diretivas permitem avaliar a motivação, os traços de personalidade, os comportamentos em vários níveis, as relações intra e interpessoais, as competências e aptidões e o conhecimento destes/as acerca da função em causa.

As organizações têm vindo, cada vez mais, a reconhecer a importância e os benefícios da avaliação psicológica, por sua vez, existem empresas que recorrem à TAP para realizar apenas esta fase do processo, como por exemplo a Groundforce. No que diz respeito à avaliação do potencial do/a candidato/a quer a nível cognitivo, quer a nível da psicomotricidade, são sempre administrados diferentes testes confidenciais para cada função. Estes têm a capacidade de avaliar previamente o desempenho e determinados comportamentos futuros, permitindo compreender os perfis de personalidade, conseguindo assim, identificar os/as candidatos/as mais competentes, alocando-os à área onde os/as mesmos/as podem obter um melhor desempenho.

De sublinhar que a TAP, no decorrer de todos os processos de recrutamento e seleção fornece sempre um *feedback* às pessoas em relação à sua continuidade ou não no concurso. Assim sendo, contribui de forma positiva para uma boa imagem e valorização da organização.

Antes da admissão dos/as novos/as colaboradores/as, em determinadas funções é exigida a frequência de um curso de formação específico da área em que vai ser integrado. A formação é de extrema importância, dado que, estes sentem que a organização, mesmo antes de iniciarem funções, já está a investir no seu desenvolvimento pessoal. Estes/as ficam mais motivados e satisfeitos o que permitirá um melhor desempenho.

O sucesso da TAP advém destas metodologias, onde todos os processos têm por base o reconhecimento dos perfis mais adequados. Ou seja, os/as melhores colaboradores/as são recrutados/as, formados/as e retidos/as.

Ao longo dos processos temos sempre de ter em consideração o longo prazo e a sustentabilidade organizacional. Nesta ótica, destaco a inexistência de uma avaliação dos processos de seleção na TAP, bem como a falta de um *feedback* por parte do departamento que solicitou um/a novo/a colaborador/a sobre o desempenho do mesmo. Assim, uma vez que não se verifica esta etapa na organização, após o processo de recrutamento e seleção, a organização deveria, para além de promover uma melhor comunicação entre departamentos, realizar uma avaliação global do mesmo, de modo a determinar a sua eficácia e o impacto dos custos associados. Em suma, desta forma, a TAP iria melhorar de forma contínua, evitando alguns erros que possam ter ocorrido nos processos, levando a uma maior estabilidade de pessoal e à redução do *turnover*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação recolhida acerca do comportamento das pessoas candidatas a um emprego (...) recorre a diversos meios que no essencial se conjugam e completam no sentido de proporcionar o mais profundo conhecimento de cada um.

Machado e Portugal (2013)

A escolha de realizar um estágio foi uma forma de abrir portas para possíveis oportunidades no mercado de trabalho, consolidar e aprofundar conhecimentos. A área em estudo resultou do interesse da TAP em ter estagiários na área. Na minha perceção, é de realçar a cultura organizacional desta organização, na medida em que é marcada por um ambiente de cooperação, trabalho em equipa, entreajuda, companheirismo e partilha de conhecimentos, para além de um apoio incondicional e acompanhamento contínuo.

A TAP tem levado a identidade Portuguesa para a todo o mundo. Todo o sucesso e respetiva expansão deve-se, em grande parte, à Gestão de Recursos Humanos que detém um papel fundamental. Sob esta perspetiva, o foco da organização passa por reter e motivar os/as melhores colaboradores/as e alcançar resultados organizacionais de modo eficaz e eficiente. Face ao exposto, constatou-se que todas as colaboradoras do departamento de recrutamento e seleção, para além do conhecimento da função, também têm conhecimento do negócio e de todas as funções existentes na organização.

O departamento de recrutamento e seleção encontra-se devidamente estruturado e organizado, note-se que todas as práticas que sustentam o desenvolvimento dos processos adotados pela TAP consubstanciam os melhores métodos apresentados na literatura. Estas práticas permitem uma organização com mais sustentabilidade e garantem a hipótese de obter vantagem competitiva sustentada, dado que através destas são demonstradas competências, conhecimentos, qualidades do/a candidato/a, bem como as características que constituem a sua personalidade. De várias técnicas conjugadas em simultâneo em

todos os processos existentes, é de referir que a avaliação psicológica se revela como uma das mais eficazes para reconhecer o desempenho dos/as candidatos/as.

O recrutamento apresenta-se, assim, como um processo holístico tendo como principal propósito perceber qual o/a candidato/a que mais se adequa para cada função. É de extrema importância explicar aos indivíduos as vantagens e também os inconvenientes que vão ter de defrontar ao longo do trabalho, evitando assim um choque de expectativas. Em suma, verifica-se que a qualidade dos processos de recrutamento e seleção vai influenciar de forma significativa o valor dos Recursos Humanos da organização.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O objetivo definido no plano de estágio, que consistia no acompanhamento dos processos de recrutamento e seleção foi alcançado, dado que tive o privilégio de participar de forma ativa em todas as etapas em diversos processos. Contudo, saliento enquanto limitação o curto tempo de duração do mesmo. De facto, o fator tempo delimitou o aperfeiçoamento de alguns procedimentos praticados na organização, designadamente ao nível da realização de entrevistas.

Por fim, sugiro à organização a produção de um manual de acolhimento, uma vez que esta não possui nenhum documento no que diz respeito ao acolhimento. Este teria o propósito de conceder um conjunto de informação importantes sobre a empresa, nomeadamente, estrutura da organização, os serviços, as formações, os benefícios, entre outras, possibilitando, desta forma, um melhor processo de integração dos/as novos/as admitidos/as.

Uma vez que a TAP Portugal é uma organização de renome e prestígio, oferece boas condições de trabalho e principalmente permite progredir profissionalmente, uma sugestão para estudos futuros e que extravasa o âmbito de um trabalho de estágio, prende-se com a *perceção e as expectativas dos indivíduos que são contratados e, posteriormente, ficam efetivos na TAP Portugal.*

BIBLIOGRAFIA

- Almeida, S. T. E. & Cavalcante, C. E. (2014). TEMOS VAGAS! Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. *Organizações em contexto*, 10(19), pp. 49-70.
- Araújo, C. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*, São Paulo: Atlas.
- Barney, L. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection & Assessment*, 8(4), pp. 261-274.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed., Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS-Kent.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 18(3), pp. 103-118
- Camara, P.B. & Rodrigues, J.V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 6ª Ed., Alfragide: Edições Dom Quixote.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Ed., Lisboa: Editora RH.

- Cardoso, A. A., (2010). *Recrutamento & Selecção de Pessoal*, 7ª Ed., Lisboa: Editora Lidel.
- Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), pp. 2517-2532.
- Cheng, Z. (2014). Research on Recruitment Model Based on Person Organization Fit. *International Journal of Business Administration* 5(2), pp. 126-131.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 9ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*, 3.ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. & Gomes, J.F.F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed., Lisboa: Sílabo.
- Demasi, A. (2013). Psychometric testing in the selection process. *Keeping Good Companies*, 65(1), pp. 50-53.
- Dessler, G. (2003). *Management of Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015). *GRH para gestores*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Gaunt, K. (2008). Job Descriptions are a Management Essential. *New Zealand Management*. 55(1), pp. 63-64.
- Gibson, S. G. (2001). Call Me Old Fashioned Is My Job Analysis Accurate or Not? Doctoral Dissertation, *Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University*, pp. 12- 20. Consultado a 22-04-2017. Disponível em <http://theses.lib.vt.edu/theses/available/etd-05222001-104922/unrestricted/etd.pdf>
- Gil, A.C. (2007). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*, 3ª Ed., São Paulo: Atlas.
- Guerreiro, M. D. D., Pegado, E., Rodrigues, N., & Saleiro, S. (2000). Relações Sócio-laborais em Micro e Pequenas Empresas. *Relações Sócio-laborais em Micro e Pequenas Empresas*, Lisboa: IEFEP.
- Guiney, K (2010). Whose Job Description is it? *Orange County Business Journal*. 33(38), pp. 51-52.

- Hirsh, J. B. (2009). Choosing the right tools to find the right people. *The Psychologist*, 22(9), pp. 752-755
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Ed., São Paulo: McGraw-Hill.
- Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 1, pp. 82-86.
- Lyons, W. (2006). Ability Testing, *British Journal of Administrative Management*, 1(53), pp. 23-25.
- Machado, A., & Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, A., & Portugal, M. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.
- Marino, M. (2005). Understanding the importance of job descriptions: How to put them in writing, *Public Relations Tactics*, 12(2), pp. 26.
- Mastracci, S. H. (2009). Evaluating HR management strategies for recruiting and retaining IT professionals in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, 38(2), pp.19-34
- Mitrani, A., Dalziel, M. M., Bernard, A., do Céu Predeño, M., & Sargaço, J. (1994). *Homens e Competências: a Gestão dos Recursos Humanos na Europa*, Mem Martins: Edições de Gestão.
- Ng, E. S.W. & Sears, G. J. (2010). The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), pp. 1454-1471.
- Ordanini, A. & Silvestre, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *International Journal of Human Resources Management*, 19, pp. 372-391.
- Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*. 3ª Ed., Lisboa: Sílabo.
- Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoal*. Mem Martins: Edições Cetop.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice- Hall.
- Sackett, P. R., Lievens, F. (2008). Personnel Selection, *Annual Review Psychol.* 59(1), pp. 419-45
- Sarkar, M., Sarkar, B. K., Gora, M. D., Verma, S. C., (2013). Some H.R. methodology/ techniques for costs reduction in companies to improve profit, *Indian Journal of Research in Pharmacy and Biotechnology*, November – December, pp. 819-821.
- Segura, J. S. & Aragón, M. I. B. (2011). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales - human resource management in local governments. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), pp. 149-168
- Shafique, O. (2012). Recruiting in the 21st Century, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), pp. 887-901
- Sisodia, S., & Chowdhary, N. (2012). Use of illustrations in recruitment advertising by service companies. *Journal of Services Research*, 12(2), pp. 81-109.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stoller, J. (2012). Recruiting with social media Online tools open doors. *CMA Magazine* (1926-4550), 86(1), pp. 40-41.
- Sylva, H. & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment; A study into applicant perceptions of an online application system, *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), pp. 311-323.
- TAP Portugal (2015). Relatório de governo societário. Consultado a 24-05-2017.
Disponível em
<http://www.tapportugal.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/PDFs/Institucional/Relatorios/2015/RGS2015-V1-PT-18mar2015.pdf>
- TAP Portugal (2017). Frota e História. Consultado a 22-05-2017. Disponível em
<http://www.tapportugal.com/Info/pt/frota-historia/historia>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. 7ª Ed., Spain: Pearson Education Limited.

Anexo 1 – Estrutura Organizacional dos Recursos Humanos



Fonte: Intranet TAP Portugal

Anexo 2 – Regulamento Interno PNC

REGULAMENTO INTERNO PARA SELECÇÃO DE COMISSÁRIOS/ASSISTENTES DE BORDO C4/05/2017

Este concurso destina-se a seleccionar candidatos internos do quadro TAP PORTUGAL.

1. Requisitos mínimos obrigatórios:

- ✓ Altura: Mínima - 1,60m / Máxima - 1,90m;
- ✓ Habilitações: Mínimo 12º ano ou equivalente oficial;
- ✓ Línguas: Bom domínio de conversação e leitura e compreensão de Português, Inglês, e outra;
- ✓ Apresentação adequada e cuidada (inclui a apreciação do peso, segundo parâmetros estabelecidos, pelas tabelas de índice de massa corporal IMC);
- ✓ Ausência de Tatuagens e Piercings visíveis;
- ✓ Conhecimentos de informática na ótica do utilizador;

- ✓ Saber nadar.

Fatores preferenciais:

- ✓ Bom domínio de outra(s) língua(s) estrangeira(s);
- ✓ Não fumador.

Aos candidatos será aplicado o seguinte coeficiente variável consoante a idade.

Coeficientes de Ponderação: Coeficiente idade:

- ✓ Candidatos entre os 31 e 35 Anos - Coeficiente idade 0.90;
- ✓ Candidatos com mais de 35 Anos - Coeficiente idade 0.80;
- ✓ Candidatos com mais de 40 Anos - Coeficiente idade 0.70.

2. Organização dos processos:

Competirá ao RH/Gestão de Talento/Recrutamento e Seleção a organização dos processos referentes a todas as candidaturas.

O processo de seleção incidirá sobre os candidatos detentores dos requisitos obrigatórios e será estruturado da seguinte forma:

3. Análise de candidaturas/Avaliação Inicial de Imagem:

- ✓ Análise e Seleção Curricular;
- ✓ Verificação dos requisitos mínimos obrigatórios: (altura, apreciação do peso de acordo com tabelas de IMC, habilitações literárias, ausência de tatuagens e piercings visíveis, ausência de onicofagia);
- ✓ Entrevista Inicial de Imagem.

4. Entrevista de acordo com Cabin CREW ASSESSEMENT:

- 4.1 Apresentação do candidato;
- 4.2 Role play nas línguas exigidas e de acordo com o guião fornecido;
- 4.3 Entrevista com o Júri;
- 4.4 Avaliação de acordo com **CABIN CREW ASSESSMENT - APPLICANT PERFORMANCE FORM.**

5. Nota da Avaliação:

- 5.1 A Avaliação Final será a média das avaliações efetuadas pelo Júri;
- 5.2 A avaliação do candidato será efetuada numa escala de 1 a 5, com arredondamento à terceira casa decimal;
- 5.3 Em todos os campos avaliáveis do formulário o candidato terá de ter avaliação igual ou superior a 3,5 sendo eliminado de imediato do processo caso não se verifique esta condição;
- 5.4 A avaliação das línguas faladas pelo candidato será de APTO (**SATISFACTORY**) ou NÃO APTO (**UNSATISFACTORY**), sendo obrigatória a aptidão em Português e Inglês. O domínio de outras línguas será fator preferencial (**ADDITIONAL LANGUAGE SKILLS**),

sendo a nota final acrescida de 5% por cada língua com o resultado de APTO (**SATISFACTORY**). Esta avaliação poderá ser efetuada em momento posterior a esta entrevista;

5.5 Nos casos de igualdade de nota final de avaliação terá prioridade o candidato com menor idade;

5.6 Nas situações não previstas neste regulamento cabe ao DOV, Director de Operações de Voo, ou seu representante tomar as decisões que entender necessárias.

6. Composição do Júri:

- ✓ 2 representantes de TA/OV/PC;
- ✓ 1 representante de TA/RH;
- ✓ 1 representante de RH/GT/RS;
- ✓ 1 representante RH/GT/FP, ou TA/OV/PC, que efetuará o role play com o candidato.

7. Ordenação:

Os candidatos que obtiverem nota igual ou superior a 4,50 serão selecionados para prestação de Prova de Avaliação Psicológica;

Os restantes candidatos serão hierarquizados e selecionados para prestação de Prova de Avaliação Psicológica, em função das necessidades da Empresa.

8. Prova de Avaliação Psicológica:

O resultado da prova de avaliação psicológica será A CONSIDERAR ou A NÃO CONSIDERAR.

Todos os candidatos que obtiverem nesta prova o resultado A NÃO CONSIDERAR ficarão sujeitos a um período de carência de 12 meses, contado a partir da data em que se realizou a mesma.

9. Exames médicos:

A avaliação médica será realizada pela UCS, a qual adotará os critérios médicos internacionalmente recomendados e de acordo com a regulamentação aplicável. Serão considerados como “aptos”, no processo de seleção, os candidatos que obtiverem na avaliação médica a classificação de “apto” sem restrições.

10. Entrevista Final de Júri:

Os candidatos aprovados nas provas antecedentes e convocados de acordo com as necessidades da Empresa serão submetidos a uma Entrevista.

O Júri do Processo de Seleção decidirá, em termos finais, sobre a Aptidão ou Não Aptidão de cada candidato.

Composição do Júri para Entrevista Final:

- ✓ Diretor de Operações de Voo - ou seu representante;
- ✓ Diretor do Pessoal de Cabine - ou seu representante;
- ✓ Diretor do Treino e Instrução - ou seu representante;
- ✓ 1 representante de RH/GT/RS ;
- ✓ 1 representante de TA/RH.

A classificação final terá o seguinte resultado:

APTO (SATISFACTORY)

NÃO APTO (UNSATISFACTORY)

Todos os resultados de “NÃO APTO (UNSATISFACTORY)” ficam sujeitos a um período de carência de 12 meses.

Todas as provas são eliminatórias.

11. Validade do Concurso:

Até preenchimento de vagas, durante um período máximo de 1 (um) ano.

12. Notas:

Os candidatos, obrigam-se a receber da Empresa, informação relativa ao seu processo seletivo, via e-mail, indicando para o efeito o seu endereço eletrónico.

Qualquer falsa declaração implica eliminação automática do Processo Seletivo.

Anexo 3 – Prova de Grupo PNC

PROVA DE GRUPO

NOME _____

DATA ___/___/___

LUGAR _____

As 13 pessoas abaixo indicadas candidataram-se à função de Comissário e Assistente de Bordo de uma Companhia Aérea de prestígio.

Contudo as vagas são 5 e há que fazer uma escolha cuidada dos elementos a seleccionar.

Atendendo às características específicas das 13 pessoas abaixo referenciadas escolha as 5 que lhe parece que melhor se adequam ao lugar a preencher:

- Uma Universitária de 22 anos com muita cultura mas pouco simpática;__
- Um empregado da limpeza pública de 21 anos com muita capacidade de decisão;__
- Um jovem de 23 anos com muito bom humor, muito sociável mas extraordinariamente desorganizado;__
- Um candidato com 26 anos de idade, muito disponível e baixo QI;__

- Uma estudante de Relações Públicas de 21 anos, muito intuitiva mas apresentando-se de uma forma descuidada;__
- Um rececionista de Hotel de 25 anos com sólida cultura geográfica mas impulsivo;__
- Uma estudante de Línguas, Literatura e Culturas de 21 anos muito imatura com muito boa capacidade de expressão verbal;__
- Uma jovem com o curso de Turismo de apresentação cuidada mas com componentes rebeldes;__
- Um estudioso ardente de 22 anos que não gosta de atividades de grupo;__
- Um vendedor de cosméticos com 26 anos, muito sociável mas muito displicente nas tarefas a executar;__
- Uma Guia Turística de 23 anos muito inteligente com traços de agressividade;__
- Um homossexual de 23 anos com sociabilidade, simpático e muito boa apresentação;__
- Um porteiro de Hotel de 21 anos muito vitalizado, controlando a ansiedade.__

Anexo 4 – Anúncio TMA



Curso de formação básica

TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE AERONAVES

Especialidade: A1 – Mecânica de aviões a turbina

LISBOA | M/F

Procuramos candidatos com:

- 12º Ano completo do curso de ciências e tecnologias ou equivalente oficial num dos seguintes cursos profissionais:
 - Áreas científicas CNAEF:
 - Metalurgia e metalomecânica (521)
 - Eletrónica e automação (523)
 - Construção e reparação de veículos a motor (525)
 - Eletrotécnica / eletrónica, mecatrónica (nível A) e/ou cursos de especialização tecnológica - CFT
 - Eletrónica e automação, mecatrónica (nível B)
 - Técnico de manutenção industrial/ ramo de manutenção de aeronaves
 - Técnico de manutenção de aeronaves
 - Técnico de produção aeronáutica (CEP)
- Bons conhecimentos de inglês, matemática e física

O que privilegiamos:

- Atitude
- Motivação
- Sentido de responsabilidade

Gostaria de se candidatar?

Visite www.recrutamento.tap.pt e registe a sua candidatura, anexando num ficheiro único, foto, curriculum vitae, certificado de habilitações e documentos pessoais.

O processo de seleção irá integrar provas de matemática, física, português e inglês.

Os conteúdos programáticos de matemática e física podem ser consultados nas páginas seguintes:

A STAR ALLIANCE MEMBER 



CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DE MATEMÁTICA

Aritmética

Termos e símbolos aritméticos, múltiplos de multiplicação e divisão, frações e valores decimais, fatores e múltiplos, peso, medida e a unidade de conversão, rácio e proporção, média e percentagens, área e volume, sólidos quadriláteros e cilíndros, sólidos quadrados e cúbicos.

Álgebra

a) Avaliação de expressões algébricas simples, soma, subtração, multiplicação e divisão, utilização de parênteses, frações algébricas simples

b) Operações simples em equações de 1.ª e 2.ª graus

Índices e potências, Índices negativos e fracionários

Sistema binário e outros sistemas de numeração aplicáveis

Equações e matrizes e equações de segundo grau com uma incógnita

Logaritmos

Geometria

a) Construções geométricas simples

b) Representação gráfica, notação e utilizações de gráficos, gráfico de equações / funções

c) Trigonometria simples, relações trigonométricas, utilização de tabelas e de coordenadas e suas aplicações e polígonos

A STAR ALLIANCE MEMBER 



Anexo 5 – Provas de grupo

PROVA DE GRUPO

NOME _____

DATA ____/____/____

LUGAR _____

Imagine que a Humanidade está ameaçada por um bombardeamento.

Existe um abrigo subterrâneo que pode acomodar 6 pessoas e estão 12 para entrar.

Da relação das 12 pessoas interessadas em entrar no abrigo vão escolher as 6 que, na sua opinião, deverão ser abrigadas.

- Um violinista, com 40 anos de idade, narcótico viciado;
- Um advogado, com vinte cinco anos de idade;
- A mulher do advogado, com 24 anos de idade, que acaba de sair do manicómio. Ambos preferem ou ficar juntos no abrigo, ou fora dele.
- Um sacerdote, com idade de 75 anos;
- Uma prostituta com 34 anos de idade;
- Um ateu, com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos;

- Uma universitária que fez voto de castidade;
- Um físico com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo uma arma;
- Um declamador fanático, com 21 anos de idade;
- Uma menina, com 12 anos de idade, e baixo QI;
- Um homossexual com 47 anos de idade;
- Um débil mental, com 32 anos de idade, que sofre de ataques epiléticos.

PROVA DE GRUPO

NOME: _____

DATA: ___/___/_____

LUGAR: _____

A MULHER DESPREZADA

Uma jovem mulher casada, desprezada pelo marido muito ocupado com a sua profissão, deixa-se seduzir e vai passar a noite a casa do seu sedutor, que se situa no outro lado do rio. Para voltar a sua casa na madrugada seguinte, antes do marido regressar de viagem, ela tem que atravessar novamente a ponte. Mas um louco ameaçador impede-lhe a passagem. Tenta então encontrar um barqueiro passe. Este exige pagamento imediato. Ela não tem dinheiro, explica-lhe a situação e suplica-lhe. No entanto, ele recusa-se a trabalhar sem pago adiantadamente. Vai ter com seu amante e pede-lhe dinheiro. Este recusa, sem explicações. Procura um amigo celibatário, que habita próximo e que em tempos a amou, amor ao qual ela nunca correspondeu. Conta-lhe tudo e pede-lhe dinheiro. Ele recusa porque ela o desiludira com o seu comportamento. Decide então, depois de uma nova vã tentativa junto do barqueiro, atravessar a ponte. O louco mata-a.

Qual destes 6 personagens que são (por ordem de entrada na história) a mulher, o marido, o amante, o louco, o barqueiro, o amigo, pode ser responsabilizado por esta morte?

Classifique-os por ordem de responsabilidade decrescente.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____