



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Procurando talentos

**Práticas, perfis e (in)coerências nas lógicas de
recrutamento e seleção**

Candidata

Tatiana Laranja Marques

Orientador:

Prof. Doutor Joaquim Manuel Rocha Fialho

Mestrado em Sociologia

Recursos humanos e Desenvolvimento Sustentável

Évora, Abril de 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

Procurando talentos

**Práticas, perfis e (in)coerências nas lógicas de
recrutamento e seleção**

Candidata

Tatiana Laranja Marques

Orientador:

Prof. Doutor Joaquim Manuel Rocha Fialho

Mestrado em Sociologia

Recursos humanos e Desenvolvimento Sustentável

Évora, Abril de 2017

Resumo

A presente investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Sociologia, área de especialização em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, tem por objetivo identificar as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal.

Todo o trabalho está baseado na análise feita aos gestores de recursos humanos destas empresas, percebendo assim as práticas de recrutamento e os seus métodos de seleção, o que é que estas procuram nas pessoas que recrutam.

Trata-se de um estudo de casos múltiplos para o qual se aplicaram entrevistas, tendo em vista a obtenção de dados para conhecimento da realidade. O presente estudo, é revestido de um caráter qualitativo e foi feito através de entrevistas semiestruturadas.

Palavras-chave: pessoas, recrutamento, organizações e dinâmicas sociais

Abstract: “Searching for talents: practices, profiling and (in)consistencies in the recruitment and selection process”

This research is part of the Masters in Sociology, specialization area in Human Resources and Sustainable Development, aims to identify the recruitment practices of the human resources of private companies in Funchal.

All the work is based on the analysis done to the human resources managers of these companies, thus perceiving the recruitment practices and their selection methods, what they look for in the people they recruit. It is a multiple case study for w

hich interviews were applied, in order to obtain data to know reality. The present study has a qualitative character and was done through semi structured interviews.

Keywords: people, recruitment, organizations and social dynamics

Agradecimentos

Algumas palavras de apreço a algumas pessoas que durante este período de tempo de execução deste projeto me acompanharam e o tornaram possível.

Aos meus pais, Ligia e Ricardo, pela boa educação e transmissão de valores e por me possibilitarem e investirem na minha formação, por terem sempre ouvido as minhas lamentações e por nunca terem deixado de acreditar e de me apoiar ao longo desta etapa.

Ao meu irmão, Rafael, que nunca deixou de me dar uma palavra de apoio e de acreditar que todo o meu esforço e dedicação iria ser recompensado e conseguiria chegar ao fim deste projeto de investigação.

Ao meu namorado, Tiago, por ser o melhor do mundo e por ter tido toda a paciência do mundo, pelo carinho das suas palavras que me fizeram sempre ter força para continuar e por ter feito sempre tudo o que podia para que eu me sentisse especial, mesmo nos dias menos bons.

Ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Manuel Rocha Fialho pela disponibilidade, críticas construtivas e sugestões para que pudesse sempre fazer melhor neste trabalho. O meu muito obrigada pela paciência, pelo acompanhamento que me deu ao longo destes meses e por nunca me ter deixado baixar a cabeça perante todas as adversidades.

Obrigada amigos, pelos momentos de descontração tão importantes para o meu equilíbrio, pelas conversas alheias aos problemas, pela preocupação e companheirismo, por partilharem momentos e vivências.

Obrigada a todos os professores que me transmitiram o fascínio pela Sociologia, e me transmitiram todos os conhecimentos e aprendizagens para conseguir chegar até aqui.

Por último, mas não menos importante, obrigada a todos os que me deram um pouco do seu tempo ao participar neste estudo.

Índice de abreviaturas/siglas

RAM- Região Autónoma da Madeira

CINM- Centro Internacional de Negócios da Madeira

EFA- Educação e Formação de Adultos

UE- União Europeia

CAM- Certificado de Aptidão do Motorista

CV - *Curriculum Vitae*

PGRH- Prática de Gestão de Recursos Humanos

Índice

Introdução	10
I. COMPONENTE TEÓRICA.....	12
1. Os desafios da investigação.....	13
2. O Trabalho visto pela Sociologia. Factos e ângulos de análise.....	16
2.1 Do trabalho às profissões. A relação dicotómica	20
2.2 Transformações do mercado de trabalho.....	30
2.2.1 Novos modelos de trabalho e emprego	33
2.2.2 Desenvolvimento das empresas e do emprego.....	36
2.3 Crescimento das formas de organização	39
2.3.1 O desenvolvimento do trabalho precário.....	40
3. Procurando talentos: O que procuram as empresas?	42
3.1 Competência: diferentes abordagens.....	46
4. Dinâmicas e tendências do trabalho na Região Autónoma da Madeira	54
II. COMPONENTE.....	60
METODOLÓGICA.....	60
5. Metodologia de Investigação	61
5.1 Natureza do estudo.....	62
5.2 A pergunta de investigação e os objetivos	66
5.3 Análise de dados	69
III. ANÁLISE DE DADOS.....	71
6.1 Caracterização das empresas	73
6.2 Práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos	73
6.3 Perfis de recursos humanos que as empresas procuram.....	78
6.4 Quadros de competência procurados pela empresa.....	80
6.5 Necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.....	82
IV. CONCLUSÕES	85
Limitações e pistas para futuros trabalhos	88
Bibliografia	91
VI. ANEXOS	94
Anexo 1- Declaração de consentimento informado	95
Anexo 2- Guião de entrevista.....	97

Anexo 3- Transcrição da entrevista nº1	100
Anexo 4- Transcrição da entrevista nº2	103
Anexo 5- Transcrição entrevista nº3	106
Anexo 6- Transcrição entrevista nº4	109
Anexo 7- Transcrição da entrevista nº5	111
Anexo 8- Transcrição da entrevista nº6	114
Anexo 9- Transcrição da entrevista nº7	116
Anexo 10- Tabela categorizada objetivo específico 1.....	119
Anexo 12- Tabela categorizada objetivo específico 2.....	121
Anexo 13- Tabela categorizada objetivo específico 3.....	123
Anexo 14- Tabela categorizada objetivo específico 4.....	125

Índice de quadros

Quadro 1- Perspetivas de alguns sociólogos sobre as profissões

Quadro 2- Definição de talentos

Quadro 3- Definição de competências

Quadro 4- Caracterização dos atores em estudo

Quadro 5- Quadro síntese da questão, objetivos da investigação e modelo de análise

Quadro 6- Idades dos entrevistados

Quadro 7- Setor de atividade das empresas

Quadro 8- Necessidades de recursos humanos das empresas

Índice de tabelas

Tabela 1- Percentagem de jovens entre os 20 e 24 anos que concluíram o ensino secundário

Tabela 2- Aprendizagem ao longo da vida (% da população com idade entre os 25 e 64 anos que participam em ações de formação e/ou educação).

Índice de figuras

Figura 1- Competência e qualificação

Figura 2- Recrutamento nas empresas

Figura 3- Competências procuradas pelas empresas

Introdução

O recrutamento e seleção são duas faces da mesma dinâmica das organizações. A área de recrutamento e seleção de pessoas tem um papel nevrálgico no sucesso das organizações. Selecionar as pessoas certas para o lugar certo é um enorme desafio. Trata-se de uma espécie de *Iceberg* só uma parte está visível e, a oculta, constitui uma zona de incerteza. Segundo Chiavenato (1999:107) a seleção configura-se como a “escolha certa da pessoa certa para o lugar certo”. Que quadro de competências são necessárias para a melhorias das respostas da organização face aos seus públicos e, igualmente, que competências estão disponíveis no quadro dos recursos humanos passíveis de serem selecionados constituem o jogo de atores que coloca frente a frente a organização/setor de recursos humanos e o capital humano disponível para a função.

Neste processo de recrutamento e seleção de pessoas procurar um profissional “*tipo ideal*”, isto é, um profissional qualificado que atenda às exigências da empresa para afastar a rotatividade de pessoal e o gasto com admissão e demissão de pessoas é, de facto, um desafio. Não adianta contratar por contratar. É preciso ser nevrálgico nos processos. Mas, afinal, que pessoas (ou capital humano) procuram as organizações? O que dão em troca? O que exigem? São perguntas que, apesar da simplicidade aparente, constituem uma carga de complexidade na resposta. Este é, indiscutivelmente, um desafio desta investigação.

A evolução da sociedade clarifica a existência de níveis de desenvolvimento e qualidade de vida muito diferentes do passado, mas por outro lado atravessa-se um quadro de instabilidade a nível económico, nomeadamente no mercado de trabalho, como consequência do desemprego. O objetivo do trabalho mudou e assume um papel central na vida dos indivíduos, que procuram cada vez mais executar uma atividade profissional gratificante ao mesmo tempo, e apelando ao pensamento de Andre Gorz (1997), que o trabalho para toda a vida acabou.

Neste contexto, urge questionar **de que forma é que é feito o recrutamento das empresas privadas do Funchal**, ou seja, perceber/descodificar os processos de recrutamento e seleção, o perfil dos trabalhadores, bem como os tipos de competências que são procurados pelas empresas do universo em estudo.

O objetivo geral da nossa investigação consiste em identificar as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal.

Os objetivos específicos consistem em:

- a) Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;
- b) Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;
- c) Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;
- d) Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.

A presente dissertação está dividida em duas partes, que abrangem os temas centrais da investigação que pretendemos desenvolver. Organizámo-los na sequência e moldes que consideramos ser mais pertinentes para um trabalho de projeto de investigação. Assim sendo, numa primeira parte é feita uma revisão da literatura que fundamenta os objetivos da dissertação. Definiram-se conceitos importantes e que estruturaram a presente dissertação. Numa segunda parte, procedeu-se à fundamentação da metodologia adotada, numa perspetiva qualitativa, bem como os instrumentos de pesquisa utilizados e procedemos à apresentação dos dados, a sua análise e interpretação. Por fim, são tiradas as conclusões a nível crítico da investigação realizada.

I. COMPONENTE TEÓRICA

1. Os desafios da investigação

Nos últimos anos têm vindo a ocorrer variadas transformações (políticas, económicas, ambientais e culturais) com grandes impactos nas relações sociais, tornando a sociedade contemporânea muito variada e complexa. Na sequência dessas transformações e com o avanço da globalização, as organizações precisam de se adaptar às diversas mudanças que acontecem em todos os setores da economia. É muito importante e até imperativo a capacidade de aprendizagem e a adaptação as possíveis mudanças, isto porque com o aumento das competitividades torna-se necessário que as empresas busquem novas estratégias para que haja um crescimento no mercado em que atuam. Igualmente, a reconfiguração da organização do trabalho veio implicar uma nova dinâmica na organização do trabalho e das relações laborais, principalmente nas décadas de 80 e 90 do século passado. Foi neste contexto que começou a emergir o conceito e a prática da flexibilização em contexto laboral, cujo principal postulado assentava na possibilidade de a empresa contar com mecanismos que lhe permitissem introduzir ajustamentos na produção, na organização do trabalho, no salário e condições de trabalho, para fazer face às flutuações da economia, às alterações provocadas pelas inovações tecnológicas bem como por fatores inerentes às estratégias de mercado.

Para dar resposta a este novo contexto, as empresas têm vindo a flexibilizar a sua atividade, por exemplo através do recurso a novas formas de recrutamento de trabalhadores. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. O desafio do momento é fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à execução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (Chiavenato, 2006: 166). Ou seja, o recrutamento representa um processo estratégico dentro das empresas, decisivo para manter a competitividade no negócio, renovando ou confirmando a estratégia adotada pela organização.

O recrutamento está associado então, à necessidade de admissão e caracteriza o primeiro contacto que é feito entre a organização e os candidatos ao posto de trabalho. Neste sentido o recrutamento pode ser definido como o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos detentores de atitudes, habilidades e competências necessárias para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo. (Taylor & Collins, 2000). O recrutamento influencia o número e o tipo de candidatos que uma organização atrai, tal como defende o autor Ivancevich (2003). A origem de um

processo de recrutamento pode dever-se a uma saída de colaboradores, uma mudança ou a criação de novos postos de trabalho (Peretti, 1998).

Ana Paula Marques (2013), referiu que as práticas de recrutamento e seleção, não são um campo privilegiado dos estudos da Sociologia, e assim assumem-se como um desafio para os sociólogos.

Partindo da linguagem sociológica e dos métodos e técnicas que a sociologia tem para a desocultação de práticas diversas, procuraremos estudar as práticas de recrutamento e seleção de pessoas à luz dos pressupostos teóricos da Sociologia das Profissões, Trabalho e Organizações tentando responder à seguinte **pergunta de investigação**:

- Quais as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal?

Ou seja, encontrar respostas para as seguintes **sub-perguntas**: a) Como é feito o recrutamento nestas empresas? b) Quais os critérios de seleção? c) Quais os perfis (sociodemográficos, competências, habilitações, habilidades...) dos candidatos que as empresas recrutam de acordo com aquilo que procuram? Trata-se de fazer uma análise sociológica entre a procura e a oferta de capital humano para as empresas.

Pensar numa metodologia sem a clarificação do rumo da investigação (objetivos) é, no mínimo, uma tarefa infrutífera. Face ao exposto, é importante concretizar os seguintes **objetivos específicos**, ancorados no **objetivo geral** de identificar as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal:

- a) Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;
- b) Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;
- c) Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;
- d) Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.

A investigação em ciências sociais pode ser caracterizada como um processo no qual o investigador seja capaz de conhecer e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real. (Quivy & Campenhoudt, 2003:15). Tal como sustentam Quivy & Campenhoudt (2003), há que seguir um procedimento científico, que se apresenta como forma de progressão até ao objetivo, constituindo-se em três atos: rutura com ideias pré-concebidas e falsas evidências, construção da problemática e modelo de análise e verificação. Estes três atos incluem sete

etapas: elaboração da questão de partida, exploração, construção de problemática, construção do modelo de análise, observação, análise da informação e conclusões.

Relativamente à delimitação do campo empírico, a **unidade de análise** foram os gestores de recursos humanos das empresas privadas da Madeira (Funchal), para que assim pudesse obter informação mais aprofundada acerca das práticas de recrutamento e seleção. Isto é, como procedem e que “talentos” procuram estas empresas?

2. O Trabalho visto pela Sociologia. Factos e ângulos de análise

A sociologia do trabalho foi definida primeiramente sob uma visão integrativa de Elton Mayo cit. por Freire (1993:10), como "uma sociologia industrial que tinha como análise a situação do trabalho fabril e os comportamentos sociais dos operários dos países em vias de industrialização".

Para Marx, o trabalho deve ser compreendido como "(...) um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, medeia, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele se confronta com a matéria natural como com uma potência natural [*Naturnacht*]. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza (Marx, 1867:255). Ou, seja, para este autor, o trabalho deve ser entendido como a relação consciente entre o homem e a natureza na qual o homem faz uso de todas as suas forças naturais que se encontram presentes no seu corpo fazendo com que ele também transforme aquilo que está ao seu redor.

Apresentando uma perspectiva macro, a Sociologia do Trabalho, define-se então pelo estudo das "coletividades humanas muito diversas pelas suas dimensões e pelas suas funções, que se constituem durante o trabalho, das reações que exercem sobre elas, aos diversos escalões, as atividades de trabalho constantemente renovadas pelo progresso técnico, das relações externas entre elas e internas entre os indivíduos que a compõem" (Friedmann & Naville, 1970:5).

O sociólogo francês Alain Touraine (1992), por meio da sua teoria da ação, encaixa a sociologia do trabalho num campo de estudos dos conflitos sociais protagonizados pelo movimento social do operariado.

A teoria de Touraine é traçada a partir de sua visão bidimensional da modernidade, a qual denuncia a "dissociação" entre razão e sujeito, o "mundo objetivo" e o "mundo subjetivo", isto é, a fragmentação entre elementos que compõem a modernidade, conforme ele apresenta junto com sua proposta teórica e crítica: "A modernidade não repousa sobre um princípio único e menos ainda sobre a simples distribuição dos obstáculos ao reinado da razão; ela é feita do diálogo entre Razão e Sujeito. Sem a Razão, o Sujeito se fecha na obsessão da sua identidade; sem o Sujeito, a Razão se torna o instrumento do poder. Neste século conhecemos simultaneamente a ditadura da Razão e as perversões totalitárias do Sujeito; é possível que as

duas figuras da modernidade, que se combateram ou ignoraram, finalmente dialoguem e aprendam a viver juntas?" (Touraine, 2008 [1992]:14).

Tal como sublinha João Freire (1993), o plano das situações de trabalho, ou seja, o sistema técnico-organizacional, constituído por máquinas, dispositivos, procedimentos e saberes, que forma a mediação necessária a todo o processo social de produção em sentido amplo; o plano das relações de trabalho, ou das relações entre os agentes colocados nas referidas situações de trabalho, ou seja, o domínio dos sistemas sociais e das relações de poder que definem esses sistemas e finalmente, a esfera das representações, isto é, que legitimam as relações sociais existentes, constituem objetos da sociologia do trabalho.

Alguns dos campos de estudo e intervenção da sociologia do trabalho são: os atores sociais no trabalho, empresas (e outras organizações de trabalho), organização do trabalho, as relações coletivas de trabalho, remunerações e consumo, as profissões e carreiras profissionais, formação e profissionalização, motivação e satisfação no trabalho, o sistema de emprego (emprego e desemprego), migrações e movimentos espaciais da mão-de-obra, movimentos sociais ligados ao trabalho, os utentes e consumidores, empresários e empreendedorismo, trabalho independente, teletrabalho, entre outros.

É importante ter em conta que o mundo do trabalho, ocupa uma parte muito importante da vida das pessoas, pois proporciona prestígio, financiamento e também estatuto social. Vários autores ao longo dos tempos têm abordado estas questões relacionadas com o trabalho.

O trabalho assume uma noção socioeconómica estruturante. Possibilita aos indivíduos, através de uma recompensa salarial, o acesso a uma variedade de bens e de serviços; o exercício de diversas capacidades cognitivas; pela variedade resultante da interação com os contextos sociais diferentes do ambiente doméstico; pela estrutura temporal, o indivíduo organiza o seu tempo de acordo com o ritmo de trabalho; nos contactos sociais, a amizade e partilha de atividades; pela identidade pessoal e autoestima (Giddens, 2002).

Mas, os gregos da antiguidade clássica consideravam o trabalho uma atividade insignificante, e que o descanso era digno apenas de homens livres, e apenas esses homens estariam aptos para se dedicar à vida pública. De outro lado estavam os escravos, que se dedicavam às atividades quotidianas. Assim foi durante longos anos, visto que a escravidão era considerada a mais adequada relação laboral.

É visível que o mundo do trabalho tem atravessado alterações desde então, sendo estas mudanças muito importantes para que se compreenda a organização dessas relações, assim como as preocupações dos sociólogos da área. Desde o escravismo antigo, artesanato, servidão,

e tantas outras formas de trabalho até aos moldes do trabalho industrial no mundo moderno transportaram mudanças que dizem respeito à própria vida em sociedade, organização desses sujeitos e relações de poder entre os proprietários dos meios de produção e aqueles que vendem sua força de trabalho. O impacto de novas tecnologias no mundo do trabalho e novas formas de organização, o aumento do mecanismo de exclusão, a exigência de cada vez mais qualificação são fatores ainda presentes e que nos mostram o quanto o mundo do trabalho ainda se encontra em processo de transformação.

Uma outra forma de compreender a importância do trabalho na vida das sociedades pode ter por base a percepção dos que se encontram privados de trabalhar ou dos que têm medo de perder o emprego. Por um lado, pode originar alterações de comportamentos e atitudes devido ao desaparecimento de uma atividade importante para a estruturação do tempo social dos desempregados e para a organização da vida em termos familiares. Por outro, a percepção da proximidade de períodos de precariedade e desemprego, para os que se encontram empregados, pode afetar o investimento nas outras esferas da vida, atribuindo ao trabalho um lugar preponderante na vida, mesmo para os que detêm um diploma e ainda mantêm vantagens quando pretendem aceder a o mercado de trabalho (Maurin, 2009:35).

A análise sociológica do trabalho e das ocupações em geral apresenta-se como um instrumento importante, por intermédio dos seus modelos analíticos e resultados de investigações empíricas. A atenção de Marx ficou centrada nos aspetos materiais do trabalho, sendo estes os que determinam a interação social no trabalho e a realização pessoal provinha as recompensas económicas. O autor aborda também questões relacionadas com a desintegração e o conflito social. Durkheim, preocupou-se com aspetos relacionados com a solidariedade, integração, e controlo sociais e Weber com a racionalidade e burocracia.

Segundo Boterf (1998), o trabalho configurar-se-á como uma organização flexível de emprego, com classificações baseadas na performance aliadas às competências detidas e não na organização

Para Freire (2006) a concetualização da sociologia do trabalho apela a dificuldades de definição do seu próprio objeto, por um lado a procura de uma definição de trabalho satisfatória do ponto de vista conceptual e lógico e por outro a evolução rápida dos juízos sociais sobre o trabalho, onde se apontam a ação combinada de fatores como os tecnológicos, económicos, organizacionais e sociais, mas afirma que a avaliação que os indivíduos fazem da sua situação profissional é, antes do mais, estruturada pelas suas atitudes e posicionamento face ao trabalho e pela afirmação do seu valor enquanto dimensão estruturante do tempo e dos restantes aspetos da vida social.

Assim, o valor do trabalho contempla não apenas dimensões materiais, mas também dimensões subjetivas. Neste sentido, os indivíduos podem assumir duas posições em relação ao lugar que o trabalho ocupa na vida: trabalhar bastante sem que isso interfira com as outras dimensões da vida, ou trabalhar o melhor possível, ainda que em prejuízo de outros aspectos da vida. A assunção de uma ou outra posição encontra-se relacionada com as formas privilegiadas de utilização do tempo, a diferente valorização do tempo de trabalho e do tempo livre e as implicações que estas opções têm sobre a remuneração e, conseqüentemente, sobre as condições materiais de vida.

Segundo Freire (1993), houveram certos períodos em que muitos dos entendimentos produzidos pela Sociologia sobre o modo como a sociedade se organiza têm o seu valor explicativo diminuído. As duas últimas décadas foram, um desses períodos, momento em que novas tendências no mundo do trabalho ensejaram uma extensa reavaliação, o das teorias e quadros analíticos oferecidos pela Sociologia do Trabalho há quase um século.

Friedmann cit. por Freire, propõe uma visão ambiciosa e quase tautológica, "a sociologia do trabalho deve ser considerada, na sua mais vasta extensão como o estudo, nos diversos aspectos, de todas as coletividades humanas que se constituem graças ao trabalho" (Freire, 1993:14).

2.1 Do trabalho às profissões. A relação dicotômica

Há uma dicotomia entre o trabalho e as profissões, e "esta dicotomia remete-nos para a teoria neoclássica em que o mercado de trabalho é o palco que sustenta o confronto entre a oferta de trabalho e a procura de trabalho, numa interação indivíduos/empresa" (Fialho *et. al*, 2013:64).

Desde os anos trinta, que as ciências sociais em geral, e a sociologia em particular, têm assistido à reconstrução de definições e conceitos sobre o fenómeno profissional com pontos em comum entre si, sendo possível fazer uma divisão por fases em diferentes momentos do percurso histórico da análise sociológica das profissões: "uma primeira que engloba a definição do campo de análise, por via do predomínio das teses funcionalistas, mas também do contributo dos interacionistas simbólicos, e que ocorreu entre os anos trinta e os anos sessenta do século passado; uma segunda, de crítica às teses funcionalistas e de emergência das teses revisionistas até aos finais dos anos setenta; uma terceira, na década seguinte, de sedimentação da diversidade de quadros teórico-metodológicos, ampliando perspectivas desenvolvidas na fase anterior, colocando-se, por exemplo, a ênfase analítica no poder e monopólios profissionais e numa abordagem sistémica das profissões; uma quarta fase, que vem ocorrendo nos últimos quinze anos em que ganham destaque quer a abordagem comparativa dos fenómenos profissionais, quer o incremento da produção sociológica na Europa continental, quer ainda a emergência e novas problemáticas teóricas (permeando as duas anteriores)" (Gonçalves, 2007:178).

O conceito de profissão remete-nos para o enquadramento de um local de trabalho, ramo de serviço e um sector de organização político-económica; tem uma dimensão social, de utilidade comunitária, que ultrapassa a concreta dimensão individual ou o mero interesse particular. Considera-se como profissão de um indivíduo o ofício ou a modalidade de trabalho, remunerado ou não, a que corresponde um determinado título ou designação profissional, constituído por um conjunto de tarefas que concorrem para a mesma finalidade e que pressupõem conhecimentos.

O conceito de profissão implica a existência de autoridade profissional, e de um saber especializado, aliado a práticas específicas que o profissional necessita de dominar, adquiridas através de uma formação profissional estruturada, a legitimação pública da autoridade traduzida pela garantia de deveres e direitos, a adoção de um Código Deontológico que determina e regula o conjunto de deveres, obrigações, práticas e responsabilidades que surgem no exercício da profissão.

Neste sentido é importante considerar as várias abordagens teóricas dos vários autores da sociologia das profissões.

Freidson diz-nos que muita da mudança e organização do "trabalho profissional é economicamente inspirado e reflete os interesses do capital privado e do estado". (2001:197).

Mas, o termo "profissão tem raízes muito longínquas e profundas nas línguas Europeias que derivam do Latim", como um termo que demonstrava uma intenção genuína, ou seja, a declaração dum propósito (Freidson,1988:21).

Abbott e Meerabeau (1998), designa-nos que até ao século XVIII os termos profissão e ocupação não eram termos separados. O prefixo "liberal" ou "instruído" era usado para distinguir grupos ocupacionais tais como doutores e advogados, ocupações que eram livres e de autorregulação e/ou que queriam educação de elite. Carr-Saunders (1928) citou Addison que, em 1711 referindo-se às 3 grandes profissões de "divinidade", leis e "phísicos" (medicina). Durante o século XIX, o termo "profissão" foi usado para se referir às profissões superiores, que necessitavam de treino intelectual, um corpo de conhecimento próprio e expedito, um grau de auto-regulação por um corpo profissional, e também muitas vezes uma autorização real ou estabelecimento por estatuto. A intenção era excluir os que não eram qualificados, para estabelecer um monopólio de prática e regular o mercado do trabalho.

Freire defende que a sociologia das profissões se desenvolveu através de vários autores tais como Carr-Saunders (1928), Merton (1982) e Parsons (1939) no âmbito de teorias sociológicas de natureza funcionalista. Estes defendem que os profissionais liberais são o modelo mais elevado, no entanto Hugles, entre outros autores analisavam estes profissionais a partir de uma abordagem interacionista (Rodrigues, 2002).

Primeiramente, a perspetiva funcionalista sobre as profissões foi desenvolvida com maior intensidade nos anos sessenta, no âmbito da sociologia norte-americana que isola as profissões das restantes ocupações. São lhes atribuídas características exclusivas, como por exemplo a orientação ocupacional, a posse de conhecimentos científicos e técnicos, obtidos através de uma longa formação académica e a orientação das práticas profissionais através de princípios éticos e deontológicos.

Braga e Silva (2012) citando Rodrigues (2002) afirmam que, para as teorias funcionalistas, a organização dos grupos profissionais seria fundamental a existência de um conjunto de elementos estruturais e instituições, tais como: estruturas de formação superior (escolas e universidades) que desenvolvem e transmitem o corpo de conhecimento tão importante para a sua formalização e atribuição do seu carácter científico, bem como para a criação de um espaço

de socialização destes profissionais; associações profissionais que contribuem para desenvolvimento da autonomia e do poder profissional, através da definição de regras ou códigos que asseguram a regulação das práticas e das condições de exercício profissional e promovem os valores de orientação para a comunidade; e o sistema de licenças/credenciais que asseguram o controlo social e ao mesmo tempo protege o prestígio e a autoridade profissional (Rodrigues, 2002; 2012) cit. por Braga e Silva.

As teses funcionalistas foram fulcrais para a delimitação do campo de análise sociológica. Everett Hughes, foi a principal referência da abordagem interacionista do estudo das profissões. Seguindo a lógica de Dubar, para Hughes há duas noções fundamentais para compreender o fenómeno profissional: o “diploma” e o “mandato”. O diploma dizia respeito à licença, ou seja, a autorização legal para exercer uma determinada atividade. Por essa lógica, a profissão só deve ser exercida pelos portadores dessa licença, excluindo os não-portadores. Já o mandato seria a “obrigação legal de assegurar uma função específica” (Dubar, 2005:133). Para o autor, tanto o diploma, quanto o mandato compõem as bases da “divisão moral do trabalho”. Ou seja, baseia-se no método em que as diferentes funções que são valorizadas pela sociedade são distribuídas entre os componentes dessa sociedade, o que resulta, necessariamente, numa hierarquização das funções e a separação entre funções fundamentais.

Para Dubar (1977) cit. Fialho et.al (2013:54), "George Mead foi o primeiro autor a concetualizar, de forma consequente e argumentada, a socialização como construção de uma identidade (...) A identidade é o resultado de uma relação dialética contínua entre o indivíduo, os outros e o meio em que se insere, resultará, pois, de um processo de construção que pressupõe a interação entre estes elementos."

Vamos agora debruçar-nos sobre o termo "profissão" e a sua evolução ao longo dos tempos.

Carr-Sanders (1955) sugeriu que "havia 4 tipos de profissões:

1. as profissões estabelecidas (direito, medicina e clero), cuja prática é baseada em estudo teórico, e os membros da profissão seguem um certo código moral de comportamento;
2. as novas profissões baseadas em estudos fundamentais, por exemplo a engenharia, a química, e as ciências naturais e sociais;
3. as semi-profissões que eram baseadas na aquisição de técnicas por exemplo a enfermagem, farmácia, e os serviços sociais;

4. as *quasi (would-be)* - profissões eram as ocupações que não necessitavam de estudo teórico, nem a aquisição de técnicas exatas, mas que podiam usar facilmente práticas modernas de administração por exemplo gerentes hospitalares" (citado por Abbott e Meerabeau, 1998:3).

Freire (2006), na abordagem que faz à sociologia das profissões, alude às várias designações implícitas ao vocábulo profissão: atividade desenvolvida por um trabalhador (em termos individuais) ou qualquer atividade específica de interesse económico, seja ela vista como um conjunto indiscriminado das atividades individuais alusiva à atividade das próprias empresas, ou ligada às associações de representação dos trabalhadores.

“Profissão, profissional, profissionalismo são termos que implicam, em primeiro lugar, uma identificação e reconhecimento sociais, fáceis e imediatos, isto é, que não suscitam dúvida quanto à sua compreensão, na representação mental que deles faz a generalidade das pessoas... [uma vez que], aqueles termos [também] implicam noções como as de especificidade, especialização, aprofundamento e competência, que demarcam uma qualquer profissão do grosso e do comum das atividades e ocupações gerais, superficiais, indiferenciadas ... [e ainda se distinguem] quer pela existência de um interesse económico, quer pela ocupação permanente de tempo útil, quer ainda pelo estilo e pelo sentido simbólico que se desprendem destes conceitos” (Freire, 2006:320).

O autor refere ainda que existem novas profissões que se foram implementando no mercado de trabalho (jornalistas, artistas, escritores,...) que não têm estudos especializados correspondentes às profissões mais “tradicionais”, nem usufruem do mesmo reconhecimento legal, mas que em termos de autonomia e responsabilidade individual são equiparáveis àqueles e muitas vezes conseguem níveis elevados de prestígio e reconhecimento social. Este avizinhar-se de certas ocupações ao estatuto de profissões leva o autor a falar de “profissionalização de certas funções e atividades”, “desprofissionalização” e “reprofissionalização”, por isso uma abordagem sociológica das profissões deverá clarificar, sobretudo, os movimentos e trajetórias das atividades individuais e a reformulação dos quadros das ocupações e das profissões.

Freire, a propósito desta abordagem, salienta o papel do funcionamento do mercado de emprego enquanto controlador das condições para o exercício da de uma determinada profissão, onde todas as regras e procedimentos estão perfeitamente definidos, sendo estas encaradas como uma forma de proteção de um grupo profissional que centraliza em si a necessidade e especificidade do seu “saber profissional”; trata-se, por conseguinte, de um mercado de trabalho fechado, onde existem comportamentos do tipo corporativo e/ou económicos de monopólio e situações de poder social e profissional cuja fonte de poder é o saber e os conhecimentos especializados. Ainda subjacente a esta abordagem está a relação da profissão com o Estado, no que diz respeito

às normas legais vigentes e a problemática existente entre os interesses das classes profissionais versus os interesses estatais.

Em relação ao associativismo profissional é de salientar “o papel fundamental da associação – concebida como uma associação de iguais, para defesa dos seus interesses, morais e materiais – para garantir as características distintivas da profissão, relativamente a uma qualquer ocupação comum. [As associações profissionais têm vindo a proliferar], “umas ligadas à emergência de novas profissões, outras de profissões já existentes, mas até agora não associadas, outras ainda correspondendo a subdivisões, especializações ou «paralelismos» dentro de um determinado grupo), bem como, em certas categorias profissionais, a existência simultânea de sindicatos e de associações profissionais” (Freire 2006: 325). A influência do associativismo profissional e das suas funções de «representação externa e de regulação interna» estende-se ao controlo do mercado de trabalho; não só o controlo da formação, acesso e exercício da profissão, mas também de mecanismos inerentes ao funcionamento da própria profissão.

Friedson (1988), diz-nos que muitas das mudanças do "trabalho profissional é economicamente inspirado e reflete os interesses do capital privado e do estado", mas o termo profissão "tem raízes muito longínquas nas línguas europeias que derivam do latim", como um termo que tinha como objetivo a declaração de um determinado propósito.

Maria de Lurdes Rodrigues (2012), reporta-se a três campos de estudo da sociologia das profissões: funcionalista (Durkheim e Parsons), Esta teoria explica como é que funciona uma sociedade a partir de ações sociais. Ou seja, como as várias ações de indivíduos fazem a sociedade funcionar de forma mais ou menos estável. Das ações surgem papéis sociais, dos quais, por sua vez, surgem as instituições sociais. Influenciada por Durkheim e Radcliffe-Brown, a teoria sociológica estrutural-funcionalista ganhou corpo com Talcott Parsons e Robert K. Merton. Os diferentes contributos que atravessam a conceção funcionalista de profissão resultam fundamentalmente do facto de terem pretendido definir o conceito a partir de um modelo de profissão liberal estabelecido num contexto histórico e cultural muito particular: os médicos e advogados americanos. Esta base genética induziu a que esse modelo se assumisse como o padrão a partir do qual se identificam as verdadeiras profissões.

A outra teoria é a interacionista (Escola de Chicago), para os interacionistas simbólicos o significado é um dos elementos fundamentais na compreensão do comportamento humano, das interações e dos processos. Argumentam que, para alcançar uma compreensão do processo social, o investigador precisa se apoderar dos significados que são experienciados pelos participantes em um contexto particular (Jeon, 2004).

Desta teoria resulta a abordagem proposta pelo interacionismo simbólico, em que Hughes se inscreve, não incide sobre “a análise dos privilégios profissionais, nem sobre as condições estruturais da sua existência”, perspectiva de que partiam as correntes funcionalistas, mas antes sobre as interações e os conflitos “bem como nos meios e recursos mobilizados nesse processo, chamando assim à atenção para o papel jogado pelas reivindicações e os discursos sobre o saber, na transformação de uma ocupação em profissão” (Rodrigues 1997: 17-18).

Podemos, pois, afirmar que a perspectiva interacionista de análise das profissões assenta em quatro princípios básicos (Dubar e Tripier, 2003: 96):

- i. Que os grupos profissionais são processos de interação que conduzem os membros de uma mesma atividade de trabalho a auto-organizarem-se, a defender a sua autonomia e o seu território e a defenderem-se da concorrência;
- ii. Que a vida profissional é um processo biográfico de construção de identidades ao longo do ciclo de vida;
- iii. Que os processos biográficos e os mecanismos de interação têm uma relação de interdependência;
- iv. Que os grupos profissionais procuram o reconhecimento pelos seus parceiros desenvolvendo retóricas profissionais e procurando proteções legais.

Por última a teoria neoweberiana (Freidson e Larson). Os neoweberianos são pesquisadores com a capacidade de “oferecer uma alternativa ao debate sobre o carácter da modernidade em tempos atuais”, de validar e atualizar a metodologia sociológica weberiana. Assim, este modelo procura identificar os cenários de ação social, decorrente de um aparato analítico e conceitual da sociologia interpretativa, compreensiva. Os novos contributos teóricos são marcados pela conceção weberiana segundo a qual a acção humana é orientada por uma racionalidade económica, entendida como “um sentimento subjetivo duma penúria de meios” (Weber, 1995: 51), e que a orientação da acção se faz em função dessa racionalidade, o que conduz à criação de grupos de competidores que procuram maximizar as suas posições sociais através da formação de monopólios cujo objectivo é “fechar mais ou menos completamente (a outros grupos) o acesso às oportunidades, sociais ou económicas, que existam num dado domínio” (Weber, 1995: 56).

A ambivalência das profissões e a sua compatibilidade com a democracia política, isto é, como se podem articular “... as profissões - enquanto grupos de interesses fechados, estabelecendo monopólios e impedindo um acesso livre ao mercado de trabalho - com a democracia política. Como é que se combinam as várias liberdades - de acesso, de expressão, de associação, entre

outras - com a necessidade de o Estado regulamentar as atividades e controlar a qualidade do serviço profissional e o equilíbrio de interesses?” (Rodrigues 2006:270).

Freidson, (1978;1986), apresenta uma tese fundamental, a profissão é uma forma de organização do mercado de trabalho que assenta em três elementos fundamentais que sustentam o seu poder: autonomia técnica por via do controlo da natureza e da forma como é executado o trabalho monopólio de uma área de conhecimento especializado e institucionalizado, o qual sustenta essa autonomia; credencialismo, que permite o acesso à profissão somente dos que detêm credenciais ocupacionais ou institucionais. Para este autor, a profissão não é mais de que uma ocupação com uma posição particular no seio da divisão do trabalho que lhe possibilita controlar, em exclusividade, o seu próprio trabalho.

Freidson (2001), num texto mais recente adianta uma formulação do ideal-tipo de profissionalismo constituído por fatores interdependentes: trabalho especializado assente num corpo teórico, no uso discricionário do conhecimento e das competências pelo profissional; jurisdição exclusiva e uma divisão do trabalho controladas pela profissão; posição de monopólio no mercado baseada em credenciais qualificacionais criadas pela profissão; existência de um programa formal de ensino, ao nível superior, produtor dessas credenciais e controlado pela profissão; existência de uma ideologia que garanta o reconhecimento social do trabalho profissional, da sua eficiência económica e da validade do conhecimento especializado em que assenta.

Assiste-se hoje a uma proliferação de novas profissões ou “grupos ocupacionais que aspiram ao estatuto de profissão” (Rodrigues, 2006:271), e conseqüentemente à criação de novas categorias profissionais; caem velhos dogmas e propõe-se a alteração de regras quer estas digam respeito aos códigos deontológicos, quer à ética, valores morais e responsabilização pessoal e social. Debatem-se questões relacionadas com conflitos entre valores profissionais no interior do próprio grupo profissional, as necessidades de formação e o desenvolvimento de competências para que as pessoas sintam que têm mais e melhores condições de auto-realização e de autonomia nos seus contextos profissionais e perspetivam-se as questões relacionadas com a independência e a legitimidade dos mecanismos sociais de controlo e de responsabilização.

A autora refere ainda que o ensino superior tem contribuído muito para o crescimento das profissões e que “... a maior diversidade de grupos ocupacionais e o aumento da dimensão dos grupos profissionais tradicionais, constitui um dos mais importantes elementos de mudança no mundo das profissões.” (Rodrigues 2006:272). Estas mudanças irão afetar naturalmente a dinâmica da composição interna dos grupos, (provavelmente com a inclusão de mais mulheres e indivíduos de diferentes origens sociais, étnicas, etc.), propiciando novas segmentações internas

e irão modificar a interligação das profissões e do mercado de trabalho, com a modificação das condições existentes para o exercício profissional, onde se incluem a natureza dos trabalhos, as condições de remuneração, a inserção e os percursos profissionais, as carreiras, etc. Este cenário poderá originar “a erosão do fenómeno das profissões e para a chamada tendência à (des)profissionalização, sublinhando, sobretudo, os processos de degradação do estatuto profissional.” (Rodrigues, 2006:271). Segundo a autora dever-se-á ter em consideração, por um lado, as condições de realização do exercício profissional e de todas as nuances que lhe dizem respeito, com a análise dos efeitos do crescimento e de heterogeneidade interna dos profissionais no mercado de trabalho e a segmentação e hierarquização interna dos grupos, por outro lado, há que deixar o tempo fluir para que se possam analisar os fenómenos ligados ao estudo das profissões e avaliar o impacto que “os mecanismos ditos de desprofissionalização”, têm mecanismos de reforço do poder profissional, de alargamento da base de recrutamento e do campo de ação dos profissionais (Rodrigues, 2012).

A este respeito a autora reflete sobre o crescimento da dimensão e complexidade das profissões, e do aparecimento de novas profissões e novos profissionais, o contexto social e cultural em que se processa tal crescimento e o papel e responsabilização pública das associações profissionais ou ordens profissionais.

Nos anos mais recentes, tem-se assistido à emergência de novas formas de regulação das profissões (Bucher-Jeziorska e Evetts, 1997; Evetts, 2002; Comissão Europeia, 2004 e 2005; Cunha, 2004). Há uma diferença entre a autorregulação (da responsabilidade da própria profissão por delegação do Estado) e as formas externas de regulação (designadamente realizadas pelo Estado face à profissão). No contexto da Europa, prevalece a primeira forma que é materializada no controlo por uma associação - representante político de uma profissão específica - de vários aspetos como, nomeadamente, as condições de acesso e de permanência na profissão, o exercício da respetiva atividade, o funcionamento dos mercados profissionais, a acreditação da formação académica e profissional, a aplicação da deontologia profissional.

No que se refere ao futuro das profissões, estas irão sofrer influências tecnológicas, de mercado e do desenvolvimento das funções do Estado, através, do lançamento de políticas públicas. Poderão existir mudanças estruturais no que concerne “à criação de postos ou funções requerendo crescente autonomia e responsabilização dos agentes - isto é, à criação de espaços de afirmação do profissionalismo. Noutros, pelo contrário, os postos de trabalho tendem a dispensar ou a desvalorizar as capacidades e as competências individuais - isto é, são criados espaços de desprofissionalização.” (Rodrigues, 2012).

Ainda segundo Schmitz (2012) cit. por Rodrigues distingue-se uma profissão pela formação, o conhecimento científico e prático; autonomia sobre o tipo e a forma de realização do trabalho; autorregulação e controle do acesso ao mercado de trabalho e ainda, pela realização da atividade para a resolução de problemas. Profissão, no sentido geral ocorre na distinção entre profissional e amador. Nesta comparação, o amador faz tarefas sem uma preocupação racional, entende superficialmente de alguma coisa, enquanto o profissional se apresenta como um trabalhador em atividade regular com um valor de troca no mercado e que exerce uma profissão ou ocupação com o objetivo de ganhar dinheiro e de obter prestígio social, por exemplo.

A maioria dos teóricos das profissões preserva o conceito de “profissão”, à especialização criteriosa, teoricamente fundamentada e classificam a atividade profissional em: a) **profissão**, de modo geral reservada ao profissional liberal ou profissão “livre” (Weber, 1982), “profissão pessoal” (Larson, 1980), especialista, perito, expert (médico, advogado, dentista, cientista etc.); b) **ocupação profissional**, forma racional simples, determinada pela divisão do trabalho, com limites jurisdicionais negociados entre si, para realizar serviços aos consumidores do livre mercado ou às organizações racionais, onde os profissionais estão sujeitos aos princípios administrativos de hierarquia, cargo, salário, benefícios, carreira vertical etc. (Freidson, 1996, 1998), cit. por Schmitz.

Weber não costuma utilizar o termo profissão e quando o faz, em geral, usa o grifo ou aspas, talvez por considerar um conceito prematuro na época; opta pelo termo profissional e diferencia estas duas noções.

Define profissão como a “especificação peculiar, especialização e coordenação dos serviços prestados por uma pessoa, fundamentais para a sua subsistência ou lucro, de forma duradoura”; enquanto profissional, compreende como o indivíduo que detém qualificações técnicas, conhecimento e “assume a direção técnica na preparação do procedimento e a execução dos meios de produção” (Weber 1971:111).

Freidson (1996) alerta quanto à natureza científica do tipo ideal de profissão, defendendo que não se pode fazer uma mudança para adaptar o discurso sociológico às profissões, mas ainda assim, arrisca-se na construção de um tipo ideal de profissão: saber abstrato e monopólio em área especializada do conhecimento; a autonomia profissional para fazer diagnósticos; o controle do mercado por meio do credenciamento e diploma do ensino superior. Entende as profissões como ocupações onde se desenvolve um tipo de trabalho especificado.

A análise sociológica das profissões apresenta-se, então, como uma ferramenta importante, por intermédio dos seus modelos e resultados de investigações, para a leitura cientificamente

apoiada das plurais recomposições sociais, económicas e culturais que atravessam o mundo do trabalho nas atuais sociedades globalizadas.

É de seguida apresentado um quadro resumo com várias perspetivas de sociólogos acerca do conceito das profissões.

Autores	Perspetiva
Bourdieu (2003)	...é uma palavra da linguagem comum que entrou de contrabando na linguagem científica; mas é, sobretudo, uma construção social, produto de todo um trabalho social de construção de um grupo e de uma representação dos grupos, que se insinuou docemente no mundo social.
Gyarmati (1975)	...as profissões se distinguem das ocupações basicamente em virtude da propriedade da autonomia, enquanto direito de regular e controlar sua própria atividade, e do monopólio profissional, fruto de leis que impedem indivíduos formalmente não considerados membros de determinado grupo profissional de competir com seus profissionais.
Parsons (1968)	Compreendia a identidade de uma profissão como pautada em uma competência técnica e prática, formalmente desenvolvida por instituições educacionais e científicas, dando destaque para os aspetos universais, sociais e culturais.
T. J. Johnson (1972)	...chama a atenção para a variável do poder, sublinhando que uma profissão não é ocupação em si, mas forma de exercer controle sobre ela.

Quadro 1- Perspetivas de alguns sociólogos sobre as profissões

Fonte- Elaboração própria

A análise dos principais contributos teóricos no âmbito da Sociologia das Profissões permite-nos sustentar o pressuposto de inegáveis potencialidades heurísticas segundo o qual uma profissão não é uma realidade natural mas antes o resultado de uma construção social pelo que, mais do que discutir modelos ideais de profissão, importa compreender o modo como os grupos profissionais se estruturam e procuram mobilizar recursos materiais e simbólicos capazes de

contribuir para a sua afirmação coletiva enquanto grupos de status que se diferenciam de outros grupos profissionais.

2.2 Transformações do mercado de trabalho

O mercado de trabalho nos últimos anos, tem passado por várias mudanças, abrangendo desde processos de inovação tecnológica, alteração nos processos de produção, nas estruturas organizacionais, assim como nos recursos humanos. Outros fenômenos que marcam a dinâmica do mercado de trabalho atualmente são também o crescimento do desemprego, a redução da taxa de sindicalização, a flexibilização dos modelos de organização do trabalho, que tem como consequência uma diferente relação entre os trabalhadores e empresas.

Com a globalização e estas mudanças no mundo do trabalho, as empresas sentem necessidade de ter como trabalhadores, pessoas capazes de atender às necessidades da organização e estarem preparados para os desafios constantes de aprendizagem.

As transformações contemporâneas tornaram assim o sistema de produção aromatizado, ficando cada vez menos dependente dos trabalhadores. A alta produtividade, a eficácia e o progresso independem da alta agregação das pessoas e já não criam tantos empregos (Motta, 1998). Com isto é possível afirmar que um dos maiores desafios do fim do século é o desemprego ou a precariedade do trabalho, devido às causas apresentadas anteriormente. Mas há países em que as manifestações são sem dúvida mais evidentes, como por exemplo o agravamento do subemprego e informatização da economia, com o objetivo de aliar cargos fiscais.

Conforme Prahalad apud Roczanski (2009), a empresa nunca deve perder o foco nas suas competências essenciais, que é a sua identidade corporativa, e que é normalmente ignorado pela maioria das organizações, sendo que as mesmas se preocupam apenas com seu portfólio de produtos ou serviço e esquece-se de acompanhar o seu portfólio de competências.

Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.

Nos anos 60, começou-se a estudar o efeito de variáveis como o tipo de empresa, a origem social dos trabalhadores, o sexo, os sindicatos, entre outras o que conduziu à emergência de novas abordagens – as teorias da segmentação.

Para as teorias de segmentação, “a empresa tem um lugar central como agente ativo na segmentação do mercado através das opções de organização e divisão do trabalho em fileiras de inserção, globalmente funcionais, de acordo com o seu mercado de produtos” (Oliveira,

1998:19), isto é, a conjugação entre a oferta e procura depende da estratégia de gestão dos recursos humanos das empresas.

Embora muitas empresas ainda não se preocupem com as competências organizacionais ou dos próprios colaboradores, estas são tendências do mercado globalizado e competitivo. É então importante que nas empresas a área de recursos humanos promova a criação de novas ideias e estimule a adoção das mesmas. Ao ser adotado o princípio de competências, a organização identifica-se com os funcionários e possibilita que aumentem a criatividade, o desempenho e a motivação.

Admite-se então que uma das principais que se observam na organização do trabalho e nas relações laborais, nas últimas décadas, está relacionada com o enfraquecimento das relações e vínculos entre trabalhadores e empresas. Este facto pode ser visto através de várias formas, contratos a prazo, trabalho independente, trabalho temporário, trabalho parcial ou até do estágio não remunerado. A noção de precariedade tem permitido refletir sobre o mundo do trabalho e da sociedade contemporânea.

Outros autores, como Gorz em *Les chemins du Paradis*, marcaram, inspirados na análise marxista, a emergência não de uma classe profissional, mas de uma nova classe trabalhadora, cuja ideologia e interesses refletem a posse de formação credenciada, mais do que a propriedade. Rodrigues (1997:68) cita Serge Mallet (1975), para quem trabalhadores em sectores de alta tecnologia que realizam o seu trabalho em pequenos grupos ou equipas adquiriram maior autonomia.

Andre Gorz (2005) afirma que sendo estas novas formas de organização do trabalho medidas que visam o desenvolvimento de mecanismos de integração nas organizações capitalistas, têm o efeito contrário de acentuar a experiência dos trabalhadores no que respeita às contradições inerentes ao capitalismo. Os técnicos que trabalham nas indústrias muito dependentes do conhecimento científico e dos seus avanços, constituindo um staff indispensável e central no processo de produção, na medida em que poderiam conduzir todo este processo sem necessidade do enquadramento burocrático, e a consciência deste facto transformá-los-ia na vanguarda da nova classe operária radicalizada.

Este novo mercado de trabalho tende a buscar trabalhadores com capacidade para a produção flexível: polivalente, altamente qualificado, maior capacidade de autonomia, recompensado no seu trabalho pela estimulação recebida no próprio processo de reestruturação produtiva como agente com imaginação criativa, que foi apagada no passado pelo sistema alienador de produção. Assim, o trabalhador terá condições para ser um agente de inovação tecnológica dentro das organizações inovadoras e empreendedoras (Carvalho, 1998).

No ano de 1970, o aparecimento destas novas bases tecnológicas provenientes da chamada “terceira revolução industrial”, propiciando condições para uma nova reorganização produtiva, reintroduz uma discussão sociológica sobre as funcionalidades sociais da qualificação da educação e do trabalho e das suas implicações na relação capital-trabalho. Harry Braverman (1974) e Claus Offe (1989), são exemplos de autores que apoiam a tese da progressiva desqualificação do trabalhador pelo aprofundamento da divisão técnica e social do trabalho, diante de uma produção progressivamente mais acelerada e de uma diminuição drástica da oferta de trabalho. Assim, Claus Offe, numa reflexão que se tornou clássica na literatura da sociologia, contestou a pertinência da categoria trabalho como uma categoria sociológica chave. Isto porque, para ele era indispensável uma nova teoria explicativa da sociedade, para além da teoria dos conflitos.

Sustenta Offe "a contínua diferenciação interna do conjunto dos trabalhadores assalariados, assim como a erosão das fundações políticas e culturais e de uma identidade coletiva centrada no trabalho ampliaram estes dilemas das formas contemporâneas de trabalho assalariado a tal ponto, que o fato social do trabalho assalariado, ou a dependência em relação ao salário, não constitui mais o foco da identidade coletiva e da divisão social e política. Com relação a seus conteúdos objetivos e subjetivos de experiência, muitas atividades remuneradas pelo salário têm pouca coisa em comum além da palavra «trabalho»" (Claus Offe 1989:9).

O autor então conclui que o trabalho foi não só objetivamente deslocado de seu status de fato da vida, central e autoevidente; como consequência desta evolução objetiva, mas inteiramente contrária aos valores oficiais e aos padrões de legitimação desta sociedade; o trabalho está sendo privado também de seu papel subjetivo como a força motivadora central na atividade dos trabalhadores (Offe, 1973).

Por seu lado, Harry Braverman, nos anos de 1970, defendia não haver uma relação direta entre os processos educativos e as necessidades ocupacionais, não se justificando o aumento da oferta educacional nem a ampliação da qualificação (Braverman, 1974).

O próprio termo ‘novas formas de organização do trabalho’ é ambíguo e é utilizado com sentidos diferentes. Constitui, por isso, um bom exemplo o termo “empresa flexível” utilizado pela Comissão Europeia (conotado com a perspectiva orientada para a eficiência), mas tendo subjacente a perspectiva centrada no fator humano.

2.2.1 Novos modelos de trabalho e emprego

A globalização tem funcionado como panaceia explicativa para as alterações que se têm verificado nas estruturas produtivas, designadamente ao nível da tecnologia e das inovações de carácter organizacional. Esta reestruturação do *modus vivendi* organizacional tem gerado reconfigurações ao nível da flexibilidade organizacional, um quadro de novas interações com clientes e fornecedores e, de forma mais significativa, ao nível dos métodos organizacionais. Naturalmente, numa sociedade globalizada, a arquitetura organizacional beneficia de adaptações numa lógica de redução de custos e serviços, melhoraria da qualidade do produto final e dos níveis de produtividade.

Há uma crise dos modelos de trabalho, de emprego e da própria empresa associados a uma lógica taylorista e que é reconhecida de maneira consensual. A lógica de emprego para toda a vida, no sentido económico, emprego estável são cada vez mais realidade que fazem parte do passado e agora desenvolve-se um conjunto de novas formas de trabalho cuja a principal semelhança é a flexibilidade.

A flexibilidade surge igualmente como uma forma de responder ao padrão fordista de produção, amplamente obsoleto e romper com as lógicas de rigidez produtiva. Por outro lado, este novo modelo de flexibilidade laboral surge associado à precariedade do trabalho, comumente associada a empregos clandestinos, “recibos verdes”, contratos a termo certo e trabalhadores eventuais, permitindo ao empregador reduzir os custos de trabalho.

A economia a nível mundial, conduzida por uma lógica financeira e pela rendibilidade de um curto prazo, fomenta a difusão das formas flexíveis de trabalho (trabalho a tempo parcial, trabalho ao domicílio e teletrabalho, trabalho independente, trabalho temporário...), ou seja as empresas e os empregadores procuram sempre máxima eficácia com custos mais reduzidos, daí a flexibilidade ser a principal característica dos mercados internos de trabalho e e refletem a prática de vários tipos de flexibilidade do trabalho - a flexibilidade numérica, a flexibilidade funcional e a flexibilidade salarial (Atkinson, 1986).

Vejamos estes **três tipos** de flexibilidade:

→ **A flexibilidade numérica** que explica a capacidade das empresas para adaptar o número de trabalhadores ou o volume de horas trabalhadas às variações de procura, ou seja, diz respeito à capacidade dos empregadores para ajustar os níveis de emprego ao volume de trabalho durante determinado período. Isto é, à medida que o volume de trabalho varia, os empregadores

adaptam-se mudando o número de trabalhadores empregados ou mudando a repartição do tempo de trabalho;

→ **Os trabalhadores periféricos** estão igualmente ao serviço da empresa, mas ocupam-se de tarefas que a empresa entende como rotineiras e mecânicas. Tratam-se sobretudo de mulheres que trabalham a um horário mais reduzido, permanecendo menos tempo no seu posto de trabalho, tendo um regime de trabalho que se baseia no modelo de adaptação ao mercado e é através destes trabalhadores a empresa consegue a flexibilidade numérica;

→ **Os trabalhadores externos** não se encontram ao serviço da empresa, ou seja, tratam das tarefas externalizadas que normalmente dizem respeito às atividades banais que podem ter características extremamente diversas.

Muitas vezes a empresa classifica-os como segundo grupo de trabalhadores, capaz de trazer alguma flexibilidade numérica, mas que nem sempre o seu empregador direto pode considerar como trabalhadores de núcleo. Costumam ter uma experiência profissional mais diversificada que o resto dos membros dos outros dois grupos.

Kóvacs (2002), defende que no caso dos dois últimos grupos, está associada a ideia de que a flexibilidade do mercado de trabalho e a desregulação dos dispositivos protetores dos trabalhadores é uma condição fulcral da competitividade.

Kóvacs (2005 cit. por Fialho et.al 2011), alerta para o facto de nem todo o trabalho flexível poder ser considerado precário, existindo, pelo menos, três tipos de trajetórias que importa analisar:

i) Trajetórias de flexibilidade qualificante (que resultam da opção de indivíduos de escolaridade média-alta, em trabalhos altamente qualificados, com forte capacidade de negociação de condições salariais elevadas e alta mobilidade),

ii) Trajetórias de flexibilidade precarizante transitória que se caracterizam pela rotação entre empregos flexíveis transitórios por jovens com níveis de qualificação médio-altos. Estes indivíduos estão à espera de um emprego melhor, mas aceitam este tipo de trabalho para obter experiência profissional ou rendimento complementar.

iii) Trajetórias de flexibilidade precarizante contínua pautado por rotação, predominantemente involuntária, entre empregos flexíveis, maioritariamente precários, por indivíduos com níveis de escolaridade médio-baixo; fracas perspetivas de evolução profissional.

As empresas, para conseguirem responder a uma procura incerta e variada, procuram flexibilizar a sua organização. Flexibilizar a organização tornou-se sinónimo de inovação organizacional.

Mas, a flexibilização da organização pode seguir diversas lógicas. A diferença reside precisamente no grau de importância atribuída ao fator humano. A flexibilização organizacional associada à importância do fator humano pode ser chamada flexibilidade humanizada, isto é, a via alta da renovação organizacional (Oeij e Noortje, 2002). A flexibilização organizacional orientada para a eficiência associada à *lean production*, à reengenharia é a racionalização flexível, ou seja, a via baixa da renovação organizacional. Está centrada na redução de custos, coloca a ênfase na flexibilidade quantitativa, no enfraquecimento das empresas e na externalização de atividades (Brodner, 2004).

A flexibilização organizacional associada ao baixo grau de importância atribuída ao fator humano molda os processos de autonomia e os seus limites.

A descentralização orientada para o fator humano, ou seja, a flexibilidade humanizada (sistemas sociotécnicos, sistemas antropocêntricos, produção reflexiva) implica o desenvolvimento de sistemas com arquiteturas específicas e concebidos de acordo com a valorização das competências humanas (como recurso crítico) e com novos princípios organizacionais, tais como: autonomia (individual e de equipa), criatividade, profissionalidade, descentralização, participação e cooperação. As tecnologias são adaptadas às necessidades da organização descentralizada e de uma gestão participada. As soluções técnicas, sobretudo as de software, são concebidas para:

- servirem de apoio às decisões no nível dos postos de trabalho;
- favorecerem o trabalho em equipas semiautónomas através de sistemas de planeamento e programação do trabalho concebidos para grupos de trabalho;
- facilitarem o diálogo e a interação entre as unidades da empresa;
- desenvolverem um sistema de informação que apoie a estrutura organizacional descentralizada (Brodner, 1990; Lehner, 1992).

Sem dúvida, o trabalho assume uma função socioeconómica estruturante. Devido às suas características, o fator trabalho permite aos indivíduos, por acção da recompensa salarial, o acesso a uma diversidade de bens e serviços; o exercício de diversas capacidades cognitivas; pela variedade resultante da interação com contextos sociais diferentes do ambiente doméstico; pela estrutura temporal, o indivíduo organiza o seu tempo de acordo com o ritmo do trabalho;

nos contactos sociais, a amizade e partilha de atividades; pela identidade pessoal e a auto estima (Giddens, 2010). Igualmente, o trabalho consubstancia o sentimento de pertença a uma classe social e contribui para as lógicas de integração social. O conceito de classe social (apesar de não constituir o quadro teórico central deste artigo), integra quase invariavelmente uma referência à profissão na medida em que esta condiciona aspetos de ordem socioeconómica com influência nos estilos de vida dos grupos sociais.

2.2.2 Desenvolvimento das empresas e do emprego

Hoje em dia temos de abordar de outro modo a questão da empresa. Isto porque a situação da crise é um dos principais fatores que levam a considerar a empresa como objeto de estudo em si próprio, ou seja, como lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global. As pesquisas que têm acontecido recentemente estabelecem relações entre os modelos de organização e o contexto social, agora é necessário captar essa realidade social específica constituída pela empresa na sociedade.

Se a empresa é um lugar social de relações individuais e coletivas capaz de suscitar numerosas formas de identidade, através de imagens de marca, da luta pelo emprego, das novas tecnologias, da reputação local, e também através da participação da expressão, da formação, então a empresa torna-se em si própria um universo social extremamente precioso para a nossa época.

As estratégias das empresas não permitem que se continue a considerá-las apenas como unidades fundamentais do sistema capitalista, o que supõe uma rutura com a perspetiva macroeconómica e faz emergir a necessidade de uma abordagem microeconómica, próxima dos estudos sociológicos e gestionários (Touraine, 1992). Na perspetiva deste autor, "durante a modernidade triunfante -a primeira modernidade- a empresa era apenas um quadro concreto de modernização" (1992:170). Não partilha das propostas de Taylor, nem de Ford, cuja análise de produção era dominada pela ideia de racionalização.

A empresa deixa de ser unicamente considerada expressão de capitalismo e afirma-se como unidade estratégica na gestão dos mercados e das tecnologias, o que implica alterara sua representação abandonando a análise em termos de racionalização. A importância do equacionamento do papel das empresas tem tendência a intensificar-se como resultado de menor

capacidade de ação macroeconómica dos governos nacionais que resulta dos processos de globalização.

As empresas, tanto públicas como privadas, nos anos 80 e 90 mudaram de política quanto ao emprego dos seus funcionários. Mas partiram de uma posição distante daquela que era vista como uma segurança de um emprego e estatuto para toda a vida, as empresas aprenderam a gerir o excesso de pessoal e as reduções sob pena de perderem capacidade de mobilizar os funcionários para os objetivos de produção que pretendem.

Em finais dos anos 70, o emprego estava muito distante de ser considerado um fator de produção, confiando no funcionamento do mercado para que as pessoas conseguissem arranjar emprego, era pedido ao Estado que apoiasse os desempregados. Ou seja, os métodos de recrutamento e seleção de pessoal, de formação e promoção visavam integrar os trabalhadores numa cultura de empresa, e assim "...os dirigentes da empresa consideravam que o emprego não era problema seu, a eles cabia responder a outras urgências: a organização, a gestão social dos salários, as condições de trabalho e de reconversões profissionais" (Sainsaulieu, 1997:432.) Os dirigentes das empresas, afirmavam que os seus objetivos, eram desenvolver as suas empresas e as capacidades económicas e técnicas, ao mesmo tempo que o Estado apoiaria então as medidas de ajuda às reconversões e os desempregados. Nos anos 70, Ivan Illitch (1977), falava num "desemprego criador".

A competitividade já não é nacional e incrementada por medidas de política económica, nomeadamente monetária de desvalorização da moeda, mas define-se ao nível das empresas e dos setores de atividade. É neste sentido que Thuderoz (1997:4), afirma que "as empresas não podem ser perspetivadas nem como instâncias perfeitas da modernidade, nem como incapazes de modernização".

"A sociologia da empresa propõe um outro enfoque, em que a empresa é ela própria o objeto de análise e o conceito de cultura o seu referencial teórico" (Alter, 1996: 138-139). Resultado das mudanças verificadas nas empresas nas últimas décadas, esta especialidade analisa a relação que as empresas mantêm com a sociedade no seu conjunto, definindo-as "como um lugar de produção, uma organização e uma instituição, respetivamente em três registos: económico, social e o simbólico" (Thuderoz, 1997:4).

Em meados dos anos 90, surge uma nova abordagem que diz respeito à procura de políticas alternativas suscetíveis de juntar as regulações sociais de empresas e a busca de soluções novas para assentar o desenvolvimento social sobre as dificuldades relacionadas com o emprego na empresa e na sociedade.

Há uma mudança das políticas da empresa sobre a concepção das suas responsabilidades sociais no conjunto da sociedade. A questão do emprego garantido tornou-se uma dimensão-chave do desenvolvimento das empresas.

Existem então várias "lições" a tirar sobre o desenvolvimento social ligado às políticas de emprego: um efeito de práticas inventivas, um efeito de gestão da crise, um efeito de desenvolvimento de políticas alternativas.

2.3 Crescimento das formas de organização

Na época de intensa globalização e de forte competição em que se vive, a criação de empresas ajuda para a introdução no sector empresarial de novas tecnologias, novos produtos/serviços e de novas formas de organização, revelando-se um dos fatores indispensável para o crescimento económico, criação de emprego, eficiência dos mercados, renovação da estrutura económica, difusão de inovação, bem como para a melhoria da competitividade global das empresas e dos países.

“Durante varias décadas, a organização do trabalho esteve associada a uma lógica de segurança e emprego para a vida, na qual as pessoas se dedicavam de corpo e alma ao trabalho e estavam dispostas a encarar desafios. As últimas duas décadas do século passado e os tempos que agora atravessamos transportam consigo enormes mudanças. O valor do trabalho, neste novo contexto de metamorfoses na arquitetura das relações laborais, veio conduzir um fator de instabilidade, associado a insegurança pessoal e profissional. Por esta razão, o valor do trabalho está a perder espaço e a permitir algumas discussões sobre a questão de saber se o trabalho ainda e um fator motivacional, se continua a ser fonte de satisfação e qualidade de vida ou se passou a desempenhar o papel de meio de sobrevivência e de esperança” (Fialho et al, 2011:12).

A par com as mudanças no mundo do trabalho, a modernidade introduz também enormes transformações na esfera privada. Como pano de fundo, destaque-se a valorização da identidade pessoal e a sua autonomização face às estruturas sociais em que os indivíduos estão inseridos, como a família, a comunidade ou o contexto profissional. Na modernidade, os indivíduos são, em grande medida, livres de construir os seus projetos e trajetos de vida e de transformá-los continuamente. Neste sentido, as identidades e as biografias tornam-se intensamente individuais, reflexivas e complexas, objeto de inúmeras escolhas e decisões (Giddens, 1991; Lash e outros, 2000; Nilsen & Brannen, 2002). Este processo abre novas oportunidades à realização pessoal, mas implica também novos riscos e responsabilidades.

O aumento das diversas formas flexíveis ou instáveis de emprego, inseridas nos processos de difusão das tecnologias da informação e comunicação, de reestruturação económica á escala global e flexibilização do mercado de trabalho, e de intensificação da concorrência na economia global, constitui atualmente um dos aspetos mais marcantes do mercado de trabalho. O crescimento do desemprego e do emprego instável, frequentemente precário, são as questões sociais mais importantes da época em que vivemos (Kovács, 2005).

2.3.1 O desenvolvimento do trabalho precário

A precariedade laboral surge como uma consequência das transformações do mercado de trabalho. Ao longo do tempo, verifica-se que a precariedade laboral foi uma constante nos trabalhadores das classes populares. Esta situação acompanhou estes trabalhadores através dos tempos e foi uma característica recorrente das condições de existência das classes populares. (Castel, 2003). Contemporaneamente, na sociedade ocidental, a precariedade laboral tem características especiais que se enquadram na nova fase de desenvolvimento do sistema capitalista, refere Castells: “Em qualquer processo de transição histórica, uma das mais diretas expressões de mudança sistémica é a transformação da estrutura ocupacional e do emprego” (2002: 266).

Um estudo de Letourneux (1996) sobre em que situações o trabalho precário tem maior incidência nos países da União Europeia, esta autora apresenta o “perfil do trabalhador precário” – jovens com menos de 25 anos, mulheres e grupos profissionais menos qualificados – assim como os sectores da economia e a dimensão das empresas onde este tipo de trabalho aparece com maior incidência – sectores económicos de carácter sazonal (sector primário, hotelaria, restauração, construção) e pequenas empresas. Em relação a Portugal, Rebelo (2004), ao analisar a precariedade laboral através de uma metodologia qualitativa, constrói o perfil do trabalhador precário: mulheres, jovens, idosos, trabalhadores “pouco qualificados” e atuais licenciados.

Barbier (2005), mostra que é importante analisar as “Novas Formas de Trabalho”, estas surgem na Europa, como consequência da crise económica, e estão associadas a empregos instáveis, com menos regalias sociais e com baixos salários, renunciando de certo modo aquilo que para Castel (1995) significaria o fim da “sociedade salarial”. A evolução do trabalho temporário, é estudada por Oliveira e Carvalho (2008), e segundo estas corresponde a um indicador importante para a compreensão da precarização do emprego, num conjunto de países da Europa nos últimos vinte anos. Concluem que “o emprego precário tem-se instalado persistentemente em todas as gerações.” Segundo as autoras, “a tese da generalização do trabalho precário na UE, não se verifica, embora afete a maioria dos países de forma diferenciada, sendo que, nesses casos, afirma-se como um traço estrutural na reconfiguração dos mercados de trabalho” (2008: 560).

Ao que parece, estamos a viver a uma situação em que cada vez um número maior de indivíduos corre o risco da “precariedade” social e económica. Castells (2002) refere -se a uma situação

paradoxal: “nunca o trabalho foi mais central no processo de criação de valor. Mas nunca os trabalhadores foram mais vulneráveis, já que se converteram em indivíduos isolados subcontratados numa rede flexível, cujo horizonte é desconhecido inclusive para a mesma rede” (Kovács, 1999:18).

Somos confrontados com um contexto económico, político e legislativo que permite um conjunto de novas formas precárias de emprego opostas ao modelo tradicional de contratação laboral, trabalho a tempo inteiro e indeterminado, através do desenvolvimento de novas formas de trabalho, como os contratos a tempo parcial, os contratos a termo, os contratos temporários, o recurso a prestadores de serviços.

A criação destas formas “flexíveis de trabalho” tem vindo a ser defendida pela União Europeia, para que se possa garantir a flexibilidade e que esta permita o crescimento económico em mercados e economias globalizados. No Livro Verde intitulado “Modernizar o direito do trabalho para enfrentar os desafios do século XXI” (COM (2006): 708), a Comissão Europeia realça o modo como “as formas de trabalho atípicas fazem hoje parte integrante das características do mercado europeu, representando 25% da mão -de -obra” (Riso, 2010). Para que se entenda o peso da precariedade na sociedade ocidental, enquadram-se dois aspetos muito importantes. Um deles passa pelo estender dessas situações de precariedade que primeiro surgem, dentro do grupo dos “trabalhadores periféricos”, para se alastrarem depois a um número cada vez maior de trabalhadores fora desse grupo.

Como refere Castel (1995), trata-se da “desestabilização dos estáveis”, o que significa que uma parte da classe operária e dos assalariados da classe média baixa está em risco de perder os seus postos de trabalho. O que parece estar a acontecer é, por um lado, a substituição de um conjunto de empregos – com ordenados superiores ao ordenado mínimo, benefícios sociais, segurança no emprego – por outros com ordenados mais baixos, menos benefícios e sem segurança no emprego; e por outro lado, o desemprego da população mais velha (com mais de 50 anos). O outro aspeto tem a ver com um processo de “dissolução de fronteiras”: entre “trabalho dependente” e “trabalho independente”, entre precariedade e desemprego. Assim são encontrados dois movimentos que caracterizam atualmente a especificidade da precariedade de trabalho: o aumento do trabalho precário a novos grupos sociais e a constituição dos “inúteis no mundo” que pertence a uma reserva de trabalho que deixou de ser necessária para o funcionamento do sistema económico.

3. Procurando talentos: O que procuram as empresas?

A grande e constante mudança dos mercados, o desenvolvimento da era de informação, a crise económica, para além das novas formas de gestão do trabalho das empresas, são elementos que tornam cada vez mais difíceis as dinâmicas de administração das empresas e são alguns exemplos dos novos desafios que lhes são colocados.

As pessoas são, então, encaradas atualmente como o centro da estratégia empresarial, e torna-se então necessário que as organizações se destaquem das demais de modo a ganharem vantagem competitiva, e isto pode ser alcançado através da aposta das "pessoas certas." Klein (1998), afirma que são as pessoas que, com as suas características, valores, competências e experiências anteriores, constituem o capital intelectual e que formam o diferencial competitivo. São também as pessoas que podem contribuir para o sucesso ou para o fracasso de uma organização.

Segundo Freeman (1999), os administradores enfrentam o desafio de fazer frente à competição internacional, aumentar a produtividade e tomar decisões que interessem a sociedade. Devem desenvolver o potencial administrativo através da educação formal e da prática contínua. Isto porque, estamos inseridos num contexto de crise mundial no qual se pede um profissional que entenda a empresa como um todo e está sempre propício a mudanças.

O termo talento é utilizado recentemente pela literatura para designar as pessoas que se destacam na área artística ou do saber. A origem do termo é latina e provém de *talentum*, provinda do grego *tálanon*. O talento está relacionado com as aptidões que cada pessoa tem, umas mais do que outras. Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002) o talento é um conjunto de aptidões que uma pessoa possui, ou seja, os seus dons, habilidades, conhecimento, inteligência, experiência, atitude, carácter e impulsos inatos, assim como a sua capacidade de apreender e desenvolver-se. Segundo Jericó (2001) o talento é contextual, na medida em que um profissional com talento é comprometido e coloca em prática as suas capacidades para obter melhores resultados.

No que diz respeito à definição de talento, a mesma não tem sido unânime. Mais autores debruçaram-se e estudaram esta definição e mostram uma definição diferente, muitas vezes, e surgindo tornam-se contraditórias.

Autor	Definição de talento
Williams (2000)	"Aqueles pessoas que: regularmente demonstram habilidade excepcional - e realização - num conjunto alargado de atividades e situações, ou dentro de um campo especializado ou que consistentemente indicam alta competência em áreas de atividade que ainda têm de ser testadas." (p. 35)
Buckingham and Vosburgh (2001)	"O talento deve referir-se aos padrões recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento de uma pessoa que pode ser aplicado de forma produtiva." (p. 21)
Stahl et al. (2007)	"Um grupo de colaboradores selecionados - aqueles que estão no topo em termos de capacidade e desempenho - em vez de toda a força de trabalho." (p. 4)
Tansley et al. (2007)	"O talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial." (p. 8)

Quadro 2- Definição de talentos

Fonte- Elaboração própria

Em geral, as definições de talento encaixam-se na medida em que pessoas talentosas são aquelas que põem em prática as capacidades com o objetivo de atingir melhores resultados para a empresa. Esta, tem como dever motivar e permitir a manifestação interna de seus talentos (Almeida, 2004).

As organizações procuram profissionais talentosos que sejam principalmente bons no desempenho das suas atividades profissionais. O facto de um indivíduo ter um desempenho excelente é muito importante uma vez que na procura de talentos pretende-se encontrar os melhores profissionais, ou seja, os que apresentem um desempenho acima da média, caracterizado pela inovação e rigor nos detalhes. Estas características manifestam-se apenas em alguém que possuiu uma grande paixão pelo seu trabalho. A existência de talento manifesta-se em três componentes principais: a competência, o compromisso e o sentido de contribuição (Ulrich, 2007). Existem quatro fatores contextuais extra-indivíduo que afetam a quantidade, qualidade e características do talento:

- 1) as características demográficas globais e tendências económicas;
- 2) o aumento da mobilidade de pessoas e organizações;
- 3) as mudanças transformacionais em ambientes de negócios, mobilidades;

4) as culturas e os níveis crescentes de diversidade e força de trabalho. (Beechler & Woodward, 2009).

Segundo Palma & Lopes (2011), na vida profissional, os horários, atividades e relacionamentos são cada vez mais definidos em função do nosso trabalho. Em simultâneo, existe uma pressão crescente para a apresentação de resultados, para que todos tentem sempre ser melhores e atinjam melhores resultados. Como efeito desta mudança, houve um aumento das horas passadas no trabalho e tem de haver uma maior disponibilidade por partes dos trabalhadores. Atualmente esta é a disponibilidade “quase permanente” que constitui a postura esperada dos trabalhadores no âmbito de questões profissionais, o que resulta num decréscimo de tempo dedicado à família, amigos ou atividades de lazer.

A paixão pelo trabalho pode ajudar a equilibrar este ritmo porque alimenta a motivação, melhora o bem-estar e dá um sentido à vida quotidiana (Vallerand et al., 2003). Independentemente de existir a possibilidade de os indivíduos falharem no seu desempenho profissional, estes estão obrigados à realização de mais ciclos de aprendizagem e à superação de vários contratemplos de natureza temporária (Palma & Lopes, 2012).

Para outros autores, o talento é a interceção entre a ação, a paixão e a visão. A ação requer a existência de um conjunto de competências técnicas e comportamentais que permitem ao profissional desempenhar as suas funções. A paixão está relacionada com a motivação, com o entusiasmo que transmite na realização do seu trabalho, a dedicação, a vontade que introduz na dinâmica do seu comportamento e compromisso que assume com a empresa. A visão corresponde à capacidade de perceção e antecipação do futuro.

As organizações procuram profissionais com perfil, com um conjunto de conhecimentos, atitudes e comportamentos indispensáveis para o sucesso da pessoa no cargo que ocupa.

São pessoas com elevado potencial ou talento, bem como profissionais que se destacam em variadas situações, independentemente da sua função na organização. Assim, para atrair os melhores talentos, a empresa tem de ter uma marca forte, positiva e reputação para que seja atrativa para os candidatos (Dell, 2002).

Ou seja, a gestão de talentos envolve em primeiro lugar identificar o talento necessário e o seu valor, depois é necessário desenvolver medidas para atrair o novo talento de forma a responder às exigências do negócio. Numa empresa talentosa, atrair, reter e desenvolver determina uma gestão de pessoas mais exigente.

Ortlieb e Sieben (2012) apontam as estratégias de retenção de talento como normas, valores e incentivos. A retenção através de normas e valores pressupõe atos organizacionais simbólicos que dão prestígio e reconhecimento social. Como exemplos, são apontados os seminários para encorajar a identificação como os objetivos da organização, eventos sociais organizados pelo empregador para fortalecer a cultura organizacional, incentivos com base na motivação monetária e incentivos não monetários, como por exemplo: seguros de saúde.

Recrutar e desenvolver talentos é uma parte importante na construção do sucesso (Pina & Cunha, 2007). Mas, a empresa deve ser flexível e oferecer experiências que possam gerar aprendizagem, e também, progresso das competências individuais. As organizações recorrem muitas vezes a programas de formação, facilitando constante aprendizagem, permitindo ao colaborador ampliar os seus conhecimentos e adquirir novas competências. Ou seja, a ligação entre a empresa e o trabalhador exige sempre um relacionamento, de forma a que ambos alcancem os seus objetivos, formando assim um elo de ligação que facilite tanto os objetivos organizacionais como individuais.

Silva et. al (1995) sublinham o ponto de vista administrativo que existe o perfil ideal, que é visto como uma abstração formada a partir das exigências de novas interpretações das abordagens administrativas já existentes e também da necessidade de compreensão dos novos campos do conhecimento humano e o perfil real, que ao mesmo tempo engloba o perfil ideal, juntamente com as competências de cada trabalhador. Ou seja, em relação ao capital humano, não é suficiente ao trabalhador do conhecimento apenas o desenvolvimento de determinada qualificação profissional, mas sim é obrigatório dispor de competências que permitam a criação e a inovação.

3.1 Competência: diferentes abordagens

Para autores como Sellin (2000) o conceito de competência, por vezes não está bem clarificado. Ao contrário deste autor, Antunes (2000) é de opinião que cada vez existe mais consenso relativamente ao conceito de competência. Um outro autor, Grootings (1994) defende que o conceito de competência surgiu com a discussão em torno dos problemas da melhoria da qualidade da formação e da aprendizagem profissional.

As técnicas e os novos métodos de gestão contemporâneos vêm mudando a produtividade e vêm fazendo com que as organizações lutem cada vez mais por competitividade e resultados. Agora há um novo modelo de "gerir por competência", isto é o modo que as empresas conduzem e orientam os seus trabalhadores para atingirem os seus objetivos por meio das suas capacidades técnicas e comportamentais, como opção aos padrões modernos de gestão, visando a mais capacidade no planeamento, no captar e desenvolver os recursos humanos necessários à conquista de melhores resultados.

Como resultado de linhas de investigação diferentes, resultam designações diferenciadas para o conceito de competência como: Competências-Chave ou Nucleares. Este conceito foi introduzido por Lesourne (1988), quando se refere a competências que mobilizam capacidades cognitivas, capacidades sociais e características da personalidade. Esta perspetiva é bem diferente da perspetiva apresentada por um autor mais recente. Podemos referir que a evolução dos sistemas de produção e dos modelos organizacionais, da inovação e da pressão da concorrência conduziu a que as empresas sentissem a necessidade de se dotarem de recursos humanos portadores de um conjunto, cada vez mais, diversificado de competências adequadas às realidades. Lesourne (1988) refere que os empregadores começaram a dar privilégio aos indivíduos portadores de competências chave que se traduzissem “na aceitação de responsabilidades, na capacidade de trabalhar em grupo, na autonomia, na adaptabilidade e nos “saberes” e “saber-fazer” (1988:155).

O desenvolvimento de competências chave, na perspetiva do referido autor, não se confina unicamente a medidas estruturais a observar pelos empregadores, mas também ao nível do processo de educação/formação inicial. O estudo feito a partir das últimas investigações em torno deste conceito revelam a obtenção de um consenso, quer a nível conceitual quer a nível da terminologia. Podemos, contudo, referir que alguns autores consideram que o conceito de competência encerra o conceito de qualificação seja esta formal, não formal, experiencial, relacional ou social. Assim sendo, o conceito de competência chave pode englobar o conceito de

qualificação, pois é mais abrangente e capaz de dar resposta às necessidades do sistema económico e dos indivíduos enquanto pessoas e fatores de competitividade.

Cláudia Kober faz uma análise da “teoria das competências”. Para isso combina cinco elementos para construir o “modelo das competências”: Normas e recrutamento que privilegiam o “nível de diploma”, valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; novos critérios de avaliação que privilegiam as qualidades pessoais e relacionais como responsabilidade, autonomia, capacidade de trabalhar etc.; Incitação à formação contínua, ao aprender sempre e desvalorização dos antigos sistemas de classificação fundados nos níveis de qualificação e originados nas negociações coletivas. Privilegiamento das negociações individuais de salários e benefícios.

Este modelo contribui para inúmeras mudanças na construção das identidades profissionais dos indivíduos, dificultando a sua identificação com a profissão ao longo de sua vida profissionalmente ativa, provocando uma identificação cada vez mais difusa com a sua profissão original e contribuindo para uma perda do poder ligado às profissões.

O “modelo das competências” centra a sua atenção no indivíduo e não no posto de trabalho, realçando a importância da autonomia de decisão para a avaliação de resultados em relação a metas estabelecidas pela administração.

Boterf (2003), procura mostrar mudanças que se visualizaram no mundo do trabalho para que seja possível explicar o desenvolvimento do modelo de competências. Apresenta uma investigação e assim contrapõe dois modelos de competência diferentes. O primeiro, relacionado com os conceitos de “tempos e movimentos” das concepções tayloristas e fordistas, em que aqui a competência dizia respeito ao que o indivíduo sabia fazer em termos do que era esperado e observável. O segundo, relacionado com o desenvolvimento da economia do séc. XX, período onde houveram mudanças significativas para a vida dos trabalhadores de todo o mundo.

Para Boterf, no segundo modelo o trabalhador é visto mais como um ator do que um simples operador de tarefas, ou seja, aqui o profissional tem de saber agir em diversas situações e toma iniciativas quando assim é necessário. A administração da complexidade é vista como o maior desafio para os trabalhadores que são competentes. Para que essa administração possa ser efetiva, são precisas algumas qualidades que são definidas em cinco ações: saber agir e reagir com pertinência; saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto; saber transpor (capacidade de aprendizado e adaptação); saber aprender e aprender a aprender e saber envolver-se.

Ainda para Boterf, as qualidades num contexto prático juntamente com um objetivo não só desenvolvem competências, mas também o profissionalismo. Ou seja, o conjunto de qualidades forma um triângulo cujo mais importante contém a competência e o profissionalismo. O triângulo é constituído por três vértices (ações): querer agir, saber agir e poder agir.

Segundo Brandão (1999), a competência é descrita nos diferentes níveis organizacionais e afirma que alguns autores elevam o conceito de competência à organização como um todo. Zarifian (2001) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão de toda a equipa no processo produtivo e foca três mudanças principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

→ **A noção de incidente**, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho.

→ **Comunicação**: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão.

→ **Serviço**: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

A palavra competência é desenvolvida e interpretada de maneira diferente por muitos autores, dependendo também do contexto onde é utilizada, para mais fácil compreensão é apresentada uma tabela com os vários conceitos de competência:

AUTOR	DEFINIÇÃO
Le Boterf (1995)	A competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.
Levy-Leboyer (1997)	Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes numa determinada situação.
Durand (1999)	Competências são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.
Santos (2001)	Competência não é apenas conhecimento e habilidades para a realização do trabalho (saber fazer), mas também atitudes, valores e características pessoas vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer fazer).
Fleury & Fleury (2001)	Competência é saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Flink e Vanalle (2006)	As competências podem ser de três tipos: essenciais, funcionais e individuais. Os autores utilizam os estudos de McClelland para avaliar as competências que devem ser desenvolvidas.

Quadro 3- Definição de competências

Fonte- Elaboração própria

É possível então verificar que a palavra competência apresenta vários significados consoante cada autor, sendo analisada sob diversas teorias e sentidos, aparecendo associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber ajustar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Este em termos gerais, é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um bom desempenho, pensando-se que os melhores desempenhos estão apoiados na inteligência e personalidade de cada indivíduo.

Mas Zarifian (1999) cit. por (Fleury & Fleury, 2001) vai mais além e diferencia as competências que também têm de ter uma organização:

- **Competências sobre processos:** os conhecimentos do processo de trabalho.
- **Competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- **Competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho.
- **Competências de serviço:** aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- **Competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Nos nossos dias o conceito de competência surge, com alguma frequência, associado ao de qualificação, sem que seja traçada uma reflexão epistemológica sobre o sentido de cada um. Também, por vezes, confunde-se o conceito de competência com o de qualificação.

Segundo Fialho et al., citando Guggenheim (1999), refere que na origem da distinção destes dois conceitos, temos uma componente social e uma componente individual. (ver figura 1). “ A qualificação é, de facto, um conceito social, a competência um conceito individual. A qualificação reporta-se à partilha do produto social, a competência, à retribuição das capacidades individuais “ (Fialho et al, 2013:21).

Contudo, competência e qualificação são faces da mesma moeda e interdependem uma da outra. Sem qualquer rigor teórico, poderemos dizer que um indivíduo tem muitas competências e não é qualificado e, vice-versa. Efetivamente, o conceito de qualificação insere-se, mais na perspectiva da aprendizagem profissional, a qual, inquestionavelmente produz saberes e aptidões fundamentalmente técnicas. Por outro lado, e sem estabelecer uma visão redutora, um processo de qualificação também é sinónimo de promoção de competências: profissionais, sociais e pessoais.

Os conceitos de «competência» e de «qualificação» fluem com muita frequência no discurso quotidiano de técnicos e investigadores da área do emprego e da formação profissional.

O Decreto-Llei nº401/91, de 16 de Outubro, vem pela primeira vez referir em Portugal que “as competências designam capacidades que constituem a extensão das aptidões e destrezas, ou

seja, competências em sentido restrito, e, por outro, comportamentos necessários ao exercício profissional, isto é, competências em sentido amplo.” (Imaginário, 1991) O primeiro tipo de competências remete para as «competências profissionais» e o segundo para as «competências sociais».

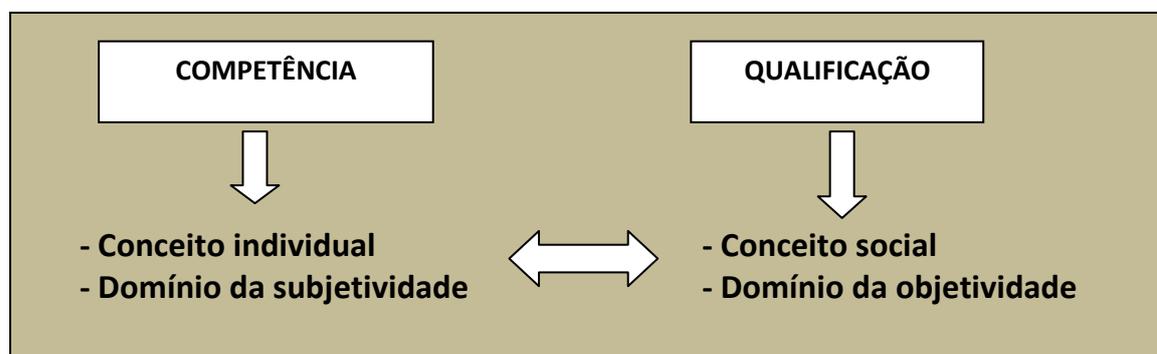


Figura 1- Competência e qualificação (Fialho, 2013).

Numa visão estreita, uma competência pode ser encarada como uma capacidade que seja passível de comprovação e que, por sua vez, permita a realização duma tarefa específica e em condições específicas. No caso dos sistemas de formação, “a oposição entre qualificações e competências resultará de se pressupor que, enquanto as qualificações são adquiridas, sempre e só, nas estruturas da formação inicial, onde são avaliadas, reconhecidas e certificadas por exames, as competências seriam adquiridas no exterior dessas estruturas, através da experiência e praticamente excluídas, pelo menos, de tal certificação” (Imaginário, 1999:103).

As competências poderão assumir um papel de extrema importância na integração socioprofissional dos indivíduos. A este respeito, Fialho, citando Roque Amaro, refere que “para que as oportunidades se tornem acessíveis, do lado do percurso de inserção, é fundamental valorizar e reforçar competências e capacidades económicas dos indivíduos e das famílias desfavorecidas (nomeadamente ao nível do FAZER, do CRIAR, e do TER), Dentre outros fatores, através de ações diversas de formação e qualificação profissional (Amaro, 2000:37).

Depreendemos que tanto as competências, como as qualificações, têm um papel de extrema importância no que respeita ao processo de inserção dos indivíduos. Assim sendo, a frequência numa determinada ação de formação poderá ser potenciadora de integração de um individuo no mercado de emprego, porque esta poderá fornecer-lhe “instrumentos” ou “ferramentas” necessárias para a sua integração profissional.

Luís Imaginário, tendo por base a noção de competência da cultura francesa e, citando Le Boterf (1994), reporta-se à competência como um “saber agir socialmente reconhecido e

consequentemente articulado com um sistema de valores” (1999:104). Esta perspectiva, assenta num postulado essencialmente de «saber agir reconhecido».

As competências podem apresentar vários níveis:

- **Competências de base:** relacionadas à cultura geral, expressão oral e escrita, raciocínio e cálculo, à capacidade de compreensão e crítica;
- **Competências profissionais:** conjuntos de saberes que possibilitam o exercício duma determinada profissão;
- **Competências instrumentais, cognitivas e relacionais:** relacionadas com os saberes técnico e capacidade de pensar e agir;
- **Competências sociais:** de carácter pessoal, relacional e organizacionais. Estão relacionadas com os aspetos do saber ser, saber ser com os outros e saber fazer com o sistema.

Com a tomada de consciência da importância dos recursos humanos nas organizações, a gestão de competências é um tema que tem vindo a assumir cada vez mais um lugar de destaque. As qualificações e competências, associadas a um espírito de motivação, abertura e mudança, são elementos fulcrais para o sucesso da organização; o capital humano é considerado um dos bens mais preciosos das organizações e deve ser valorizado como tal. Gouveia (2007; p.32) sublinha que “... a compreensão do conceito de competência é impossível de ser assegurada caso não haja lugar a uma descrição do atual contexto social e das suas consequências em termos, designadamente, de organização do trabalho, de exigências profissionais e, como tal, de organização e gestão da educação/formação”.

Segundo Giorgini (2000:5), “«gerir pessoas é cada vez menos dizer-lhes ‘Aqui tens o teu problema (o quê e o porquê) e eis o método para o resolver’ e cada vez mais ‘Eis o nosso problema. Diz-me como pretendes fazer e como posso ser-te útil’»”

Na perspectiva de Gouveia (2007:37) “A lógica da competência começa assim a instalar-se na definição das profissões, na formação contínua, na adaptação e orientação profissionais e procura ser uma resposta à desadequação constante entre a lógica do emprego e a flexibilidade acrescida das organizações de trabalho”.

As organizações com sucesso são, aquelas que ampliam as suas competências essenciais na perspectiva de oferecer um padrão de excelência em bens e serviços. As estratégias dessas

organizações estão em permanente mudança, uma vez que são vistas como um fator decisivo para a sobrevivência organizacional.

A integração profissional deve, garantindo o desenvolvimento de todas as competências intrínsecas, ser o mais breve possível, diminuindo assim os efeitos negativos da presença de um profissional não autónomo no desempenho e na produtividade da equipa. Esta integração assume também uma influência e é influenciada pela organização em que se insere. Este facto encontra-se intimamente relacionado com a socialização do novo indivíduo na instituição. Feldman (1976) citado por Caetano et. al (2007) define a socialização organizacional como “um processo através do qual os novos membros passam de elementos externos a membros efetivos e participativos da organização” (Feldman, 1976:305). O mesmo autor faz referência a Louis (1980), afirmando que este define a socialização “como o processo através do qual os novos membros de uma organização compreendem e apreciam os valores, aptidões, comportamento esperado e conhecimento social essenciais para assumirem um papel organizacional e para participarem como membros da organização” (Caetano et. al, 2007:305).

O processo de socialização envolve três fases: socialização antecipatória, encontro, mudança e aquisições (Caetano et. al, 2007:309). A socialização antecipatória é a primeira fase e corresponde ao fornecimento de informações ao novo profissional sobre a organização e a função que irá desempenhar. O encontro implica a tutela do profissional por outro até ao fim do período experimental. Caetano et. al (2007) refere que a adaptação à organização durante esta fase, se encontra condicionada por fatores ambientais, nomeadamente “a receptividade dos colegas, as atitudes do superior hierárquico imediato, as normas e regulamentos internos, os modos de orientação” (2007:311).

Atualmente, a noção de competências encontra-se mais direcionada para as novas formas de trabalho e para as novas organizações.

Se em tempos, uma certificação superior era sinónimo de ter competência para um determinado trabalho, hoje só isso não é o suficiente, é necessário que os indivíduos se moldem em relação a novas competências mesmo que não se enquadrem nas suas formações base.

4. Dinâmicas e tendências do trabalho na Região Autónoma da Madeira

A Região Autónoma da Madeira, apresenta de nível de vida inferior à media comunitária, mas apesar disso, regista um comportamento favorável no âmbito das regiões insulares europeias ao evidenciar um dos mais acentuados processos de *catching-up*. Em termos nacionais, a RAM superou, no espaço de uma década, a média nacional, evidenciando uma dinâmica positiva de crescimento, em grande parte relacionado com setor turístico na região.

O Funchal constitui, o principal motor incentivador da estrutura económica de cariz terciário que predomina na RAM, uma vez que aglomera:

- (i) as principais unidades hoteleiras de referência que estão presentes na região;
- (ii) uma diversa oferta de estabelecimentos de restauração;
- (iii) um porto comercial e as principais atividades de transportes marítimos e armazenagem;
- (iv) a grande parte dos estabelecimentos de comércio alimentar;
- (v) o núcleo central da Administração Pública regional;
- (vi) as sedes e diversas agências das instituições de intermediação financeira que operam na região;
- (vii) serviços de suporte à atividade empresarial e ao dinamismo empresarial;
- (viii) os hospitais existentes na RAM;
- (ix) a Universidade da Madeira e várias escolas secundárias;
- (x) a maior parte das atividades.

Este universo económico é claramente mais atrativo para pessoas que detêm habilitações ao nível do ensino superior, uma vez o Funchal oferece variadas oportunidades de emprego qualificado e de participação em atividades de maior valor acrescentado e por consequência um maior nível de qualidade de vida.

"O aumento dos patamares de produtividade e a extensão da utilização da força de trabalho madeirense podem ser explicados à luz de um conjunto de fatores de natureza diferente que, de forma interligada, contribuindo, por um lado, para uma maior participação no mercado de trabalho da população residente e, por outro lado, para um aumento da eficiência dos métodos e processos de trabalho e um saber-fazer mais amplo por parte das pessoas, traduzido num acréscimo da qualificação profissional existente na Região:

- A conjuntura de crescimento revelada pela economia madeirense, alimentou processos generalizados de investimento na modernização das empresas regionais e aumentou as condições de atratividade da região;
- Os avultados investimentos preconizados no setor do turismo materializados, não só na abertura de várias novas unidades hoteleiras de qualidade (quer Funchal quer noutros concelhos da Região), como também na proliferação de agências de viagens e de turismo (aluguer de automóveis, organização de excursões, organização de eventos), proporcionaram diversas oportunidades de emprego;
- O sector da restauração, enquanto atividade conexas ao sector turístico, sofreu um forte incremento durante a década de 90, verificando-se, não só o aumento de restaurantes de gastronomia regional, mas também a entrada no mercado de cadeias internacionais de franchising em restauração;
- O sector da Construção foi o sector que mais cresceu, em virtude da aposta na melhoria dos principais eixos estruturantes de acessibilidades da região, constituindo igualmente um sector potencial de ocupação de mão de obra menos qualificada e/ou qualificada em áreas específicas de engenharia civil;
- O sector do Comércio beneficiou da proliferação de centros comerciais na RAM bem como da entrada na Região de operadores nacionais e internacionais;
- O número de estudantes madeirenses que decide frequentar o ensino superior em Portugal Continental é cada vez maior, sendo que, na sua maioria, ao completarem o seu curso, regressam à Região, contribuindo, assim, para a renovação e qualificação da força de trabalho disponível;
- O desenvolvimento e dinamização da Universidade da Madeira permitiu o acesso, na própria região, a níveis educacionais superiores e a índices habilitacionais acrescidos;
- A abertura de várias escolas de ensino técnico-profissionalizante permitiu a constituição de alternativas de qualificação e o desenvolvimento de competências em áreas específicas. (autor desconhecido)"¹

E apresentado a seguir de forma resumida quais os setores com maior probabilidade de gerar emprego no período de previsão e obter uma aproximação ao volume de emprego gerado entre 2014 e 2020.

¹ Acedido em www.observatorio.pt/download.php?id=72 em 25/01/2017

(I) Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca

O setor da Agricultura e Pescas na Madeira tem um comportamento histórico que não apresenta uma relação significativa com a evolução do conjunto da economia regional. A evolução recente deste setor permite admitir que este tem condições para registar um crescimento relativamente rápido embora seja muito sensível a estimação da sua evolução. Admite-se que até 2020 o setor possa conhecer uma evolução que varie entre a manutenção próxima do seu médio histórico e um rápido crescimento que poderia duplicar o valor real da produção.

Em 2013, o setor da agricultura foi aquele que se verificou maior concentração de empresas ativas, correspondendo a 17,9% do total das empresas financeiras.

(II) Indústrias extrativas; indústrias transformadoras; produção e distribuição de eletricidade e gás, captação, tratamento e distribuição de água; saneamento e gestão de resíduos

Este setor que reúne o conjunto das atividades industriais apresenta um comportamento muito determinado em parte pela evolução do conjunto da economia regional, relação sólida com a teoria económica já que, em economias ultraperiféricas, este é um setor de suporte a atividades estruturantes.

(III) Construção

O setor da Construção na Região Autónoma da Madeira, foi uma atividade que beneficiou de um período em que a construção de infraestruturas devido em grande parte ao turismo e ao aumento do rendimento na ilha, foram setores muito importantes para a economia da Região, tem sofrido um importante encontro da alteração de ciclo, quer ao nível dos negócios em resultado da crise, quer da limitação imposta ao investimento público.

(IV) Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; transportes e armazenagem; atividades de alojamento e restauração

Este setor do comércio e turismo foi responsável, em grande parte, pelo crescimento que foi notório da RAM nos últimos vinte anos. o futuro próximo da ilha, depende em larga medida do que o *Cluster* de atividades associadas ao turismo for capaz de produzir.

(V) Informação e comunicação

Este setor tem um peso visivelmente residual no emprego na Madeira e embora seja um setor que pode ter um crescimento bastante grande, a sua importância em termos de qualificações terá sempre um carácter marginal.

(VI) Atividades financeiras e de Seguros

Este setor, largamente tributário do desempenho do CINM, tem tido uma evolução com elevada insegurança, mas globalmente positiva que se espera seja. Por outro lado, tratando-se de uma atividade que tem um risco “regulador”, como a própria experiência da RAM evidencia, não se pode por de parte a possibilidade de novos choques que limitem a sua capacidade de crescimento.

(VII) Atividades imobiliárias

A importância destas atividades na Madeira resulta do modelo de crescimento que tem sido seguido nos últimos anos. No entanto, embora as dificuldades que a construção tem vivido, este ramo de atividade ainda não refletiu essa inversão de ciclo.

(VIII) Atividades de consultoria, científicas e técnicas; atividades administrativas e dos serviços

Este setor terá um papel tático na alteração estrutural da economia da Região em direção a um modelo mais rico em qualificações e em valor acrescentado.

Tem sido muito tributário da evolução do CINM, revelando a sua trajetória histórica essa relação, com um acentuado decréscimo a partir de 2008.

(IX) Administração Pública e Defesa; Segurança social; Educação, Saúde e Ação social

O crescimento deste setor nos diferentes segmentos de regulação e planeamento teve um papel fulcral na evolução da economia da ilha da Madeira nos últimos anos e em particular no aumento da qualidade de vida das populações.

(X) Atividades artísticas e de espetáculos; reparação de bens de uso doméstico e outros serviços

Este setor que assume um carácter residual e de “conta saco”, tem na RAM uma particular consideração pois engloba um conjunto vasto de atividades complementares do turismo. Neste é também um setor estratégico, visto engloba atividades contribuem muito para a qualificação da oferta turística da ilha e para a sua revalorização.

A Região Autónoma da Madeira, apresenta uma evolução demográfica de redução da população residente nos últimos tempos, o que leva a imensas consequências para o modo de funcionamento do mercado de trabalho, principalmente na procura e oferta de qualificações.

Assim, é muito importante destacar a mudança que se tem verificado nos últimos anos a nível do ensino secundário, havendo uma diminuição da procura dos ditos cursos gerais por contrapartida a um aumento da procura nos cursos profissionais. É também importante salientar o aumento da procura dos cursos EFA, pois podem ter um papel significativo na recuperação de muitos indivíduos que há muito tempo não tinha contacto com a formação, o que se deve manter nos próximos anos.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	49	49,6	53,4	54,3	55,5	58,7	64,4
Madeira	37,7	37,7	38,7	40,1	43,7	45,3	50,9
Madeira/Portugal	0,77	0,76	0,72	0,74	0,79	0,77	0,79

Tabela 1- Percentagem de jovens entre os 20 e 24 anos que concluíram o ensino secundário

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Em suma, a dinâmica do sistema de ensino na RAM deverá conduzir a uma trajetória de evolução que conduzirá a uma mudança rápida da estrutura de habilitações da população, aumentando a oferta de trabalhadores com Ensino Secundário e/ou Superior e havendo uma progressiva redução das entradas no mercado de trabalho com o Ensino Básico.

Ano	UE27	Portugal	Madeira	Madeira/Portugal	Madeira/UE
2005	9,6	4,1	1,9	0,463	0,198
2006	9,5	4,2	2,1	0,500	0,221
2007	9,3	4,4	2,6	0,591	0,280
2008	9,4	5,3	2,9	0,547	0,309
2009	9,3	6,5	3,2	0,492	0,344
2010	9,1	5,8	2,5	0,431	0,275
2011 (a)	8,9	11,6	8,0	0,690	0,899

(a) Em 2011 ocorreu uma quebra de série, motivada por um ano método de recolha de dados.

Tabela 2- Aprendizagem ao longo da vida (% da população com idade entre os 25 e 64 anos que participa em ações de formação e/ou educação).

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Na RAM, a mudança tornou-se uma constante e emergem novas necessidades, novos serviços, novas rotinas, novas formas de organização social, novas formas de trabalho e novas formas de vida, torna-se imprescindível que se promovam novas aprendizagens que permitam a aquisição de competências para uma mais ajustada inserção social, laboral e familiar. Por esta razão, a aprendizagem ao longo da vida constitui uma oportunidade para fazer face a estes desafios.

II. COMPONENTE METODOLÓGICA

5. Metodologia de Investigação

A investigação científica consiste num processo de permite a resolução de problemas associados a fenómenos do mundo real, permitindo a aquisição de conhecimentos e obtenção de respostas de forma ordenada e sistemática e possibilitando a descrição, explicação e predição de factos, acontecimentos ou fenómenos (Fortin, 1999).

A investigação em ciências sociais pode ser caracterizada como um processo no qual o investigador seja capaz de conhecer e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real. (Quivy & Campenhoudt, 2003:15). Segundo Quivy & Campenhoudt, 2003, há que seguir um procedimento científico, que se apresenta como forma de progressão até ao objetivo, constituindo-se em três atos: rutura com ideias pré-concebidas e falsas evidências, construção da problemática e modelo de análise e verificação. Estes três atos incluem sete etapas: elaboração da questão de partida, exploração, construção de problemática, construção do modelo de análise, observação, análise da informação e conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Relativamente à metodologia, utiliza-se frequentemente com diversificados sentidos. Fala-se de metodologia da investigação para fazer referência às fases e aos procedimentos que se seguem numa determinada investigação, para designar modelos concretos de trabalho que se aplicam numa disciplina ou especialidade, e também para fazer referência ao conjunto de procedimentos e recomendações que se transmitem ao estudante como parte curricular nos estudos superiores. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003 cit. por Vilelas 2009).

A metodologia confere também ao investigador uma linha condutora e coesa a qual se desenvolve, permitindo assim comparar as questões a analisar com os dados obtidos e assim relacioná-los com as referências bibliográficas já existentes.

O estudo a desenvolver, pretende perceber, através do olhar da sociologia, de que forma se processa o recrutamento das empresas privadas do Funchal, ou seja, perceber/descodificar os processos de recrutamento e seleção, o perfil dos trabalhadores, bem como os tipos de competências que são procurados pelas empresas do universo em estudo, neste caso as empresas privadas no Funchal.

5.1 Natureza do estudo

O estudo tem por base a abordagem qualitativa, que é caracterizada pela multiplicidade de métodos e desenhos da investigação, que será feita através de um estudo de casos múltiplos², que permitirá uma análise mais intensiva e pormenorizada da realidade que estou a estudar, como refere Holloway (1999, cit. por Vilelas, 2009:105), "os investigadores usam as abordagens qualitativas para explorar o comportamento, as perspetivas e as experiências das pessoas que elas estudam. A base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social".

Christian Maroy refere também que as "análises qualitativas são indutivas, principalmente quando os investigadores ", encaram a análise qualitativa numa lógica exploratória, como um meio de descoberta e de construção de um esquema teórico de inteligibilidade, e não tanto numa óptica de verificação ou de teste de uma teoria ou de hipóteses preexistentes" (1991:117).

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade a formação de conceitos e ideias, capazes de tornar os problemas mais precisos e de formular hipóteses para estudos posteriores. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, tornando-se difícil formular hipóteses precisas e de possível verificação. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla (Selltiz et al., 1967).

Este tipo de pesquisa pretende dar-nos uma visão geral e aproximada dos objetos de estudo. Podem surgir também quando aparece um novo fenómeno, que, precisamente por ser novo, ainda não possui uma descrição sistemática, ou quando os recursos de que dispõe o investigador são insuficientes para empreender um trabalho mais profundo.

Ocupando-se da questão da validade dos estudos qualitativos, Leininger, citada por Magão, indica referindo-se esta "à obtenção de conhecimento e compreensão da verdadeira natureza, essência, significado, atributos e características de um fenómeno particular sob o estudo." A "medida", diz-nos a autora, "não é finalidade, mas antes conhecer e compreender o fenómeno" (1992:65).

² São sociologicamente mais frequentes, pois demonstra bem as condições de generalização, que são muito frequentes em cada uma das "amostragens" sugeridas (Guerra,2006).

A investigação qualitativa é particularmente importante para o estudo das relações sociais, dada a pluralidade dos universos de vida. Flick (2005), refere que “a Ciência deixou de produzir verdades absolutas prontas a ser adotadas criticamente: oferece, antes, meios de interpretação limitados, com alcance maior que as teorias do dia a dia, e que podem ser flexivamente utilizadas na prática” (Flick, 2005:164).

Primeiramente, ou seja, nos preliminares desta investigação comecei por fazer uma pesquisa bibliográfica de obras e artigos relacionados temática e estruturalmente com o meu tema de estudo. A partir desta pesquisa bibliográfica, foi possível fazer uma análise documental destas obras, facilitando a contextualização de conteúdos e temáticas.

Para Tavares (2007) e Albarello (2005), a recolha ou pesquisa documental implica fontes escritas e não escritas, sendo que a recolha bibliográfica, pode ser considerada uma técnica particular de pesquisa documental, limitada exclusivamente às fontes escritas, publicadas ou não, que permitem compreender contextualizar e problematizar um fenómeno.

Posteriormente, e após um longo percurso de maturação, desenvolvi a questão de partida, e assim foi possível "transitar" para o próximo passo que era enumerar os objetivos da investigação.

Esta investigação assenta fundamentalmente na metodologia de um estudo de casos múltiplos, em que foram realizadas entrevistas semi-diretivas. Optou-se por estas entrevistas porque são as que se mostraram mais indicadas para os objetivos delineados. As entrevistas semi-diretivas pressupõem um guião para orientação e são caracterizadas por permitirem flexibilidade nas questões e na ordem que são colocadas ao entrevistado, podendo haver o surgimento de novas questões durante a realização da entrevista. Ou seja, estas características permitem que haja um ambiente natural de conversa, nunca deixando de haver uma recolha de dados sistemática. Para a realização destas entrevistas, primeiramente foi realizado um modelo de análise de acordo com os objetivos da investigação (cf, anexos), para que assim fosse mais fácil a construção do guião de entrevista e para posteriormente os objetivos serem respondidos. A construção do modelo de análise assume-se como um momento que "constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso por outro" (Quivy & Campenhoudt, 1992). Os autores referem também que o modelo de análise "é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional as marcas e pistas que serão facilmente remetidas para orientar o trabalho de observação e análise. É composto por conceitos e hipóteses estreitamente articuladas entre si para, em conjunto, formar um quadro síntese coerente" (Quivy & Campenhoudt, 1992). Após a construção do modelo de análise foi também realizado o guião de

entrevista de acordo com os objetivos específicos previamente delimitados para que posteriormente fosse mais simples a análise de conteúdo e as conclusões.

No início da entrevista comecei por priorizar um momento de "quebra-gelo" que se pode explicar através de um momento em que, com cerca de 10 minutos resumi os objetivos da investigação e a finalidade da mesma, e seguindo o código deontológico, expliquei que as respostas recolhidas no estudo seriam anónimas e que seriam só usadas para este estudo de natureza académica, ou seja foi garantida também a confidencialidade das informações recolhidas. Com o intuito de aumentar a empatia entre entrevistado/entrevistadora e evitar que as respostas fossem "bloqueadas", houve também um momento de diálogo em que foram abordados alguns temas. Foi entregue uma declaração de consentimento informado, com a apresentação da entrevista em que o entrevistado teria que assinar se concordasse com as questões apresentadas (cfr. anexo). Optei também por utilizar um gravador de áudio para gravar a entrevista e para que assim fosse possível uma maior facilidade de análise de dados posteriormente.

A entrevista é definida por Teresa Haguette como "um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado. As informações são obtidas através de um roteiro de entrevista constatando de uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central e que deve ser seguida. (Haguette, 1990:75). Esta autora ainda refere que enquanto instrumento de recolha de dados, a entrevista, como qualquer outra técnica está sujeita "aos cânones do método científico, um dos quais é a busca pela objetividade, ou seja, a tentativa de captação do real, sem contaminações indesejáveis nem da parte do pesquisador nem de fatores externos que possam modificar aquele real original" (Haguette, 1990:76).

Segundo Vilelas, "a entrevista do ponto de vista do método, é uma forma específica de interação social, que tem como objetivo recolher dados para uma investigação. O investigador faz perguntas às pessoas capazes de fornecer dados de interesse, estabelecendo um diálogo peculiar, assimétrico, onde uma das partes procura recolher informações, sendo a outra a fonte dessas informações. (...) A vantagem essencial da entrevista reside no facto de serem os próprios atores sociais quem proporciona os dados relativos às suas condutas, opiniões, desejos, atitudes e expectativas, o qual pela sua natureza é quase impossível observar de fora" (2009:279).

As entrevistas terminaram a partir do momento em que deixaram de haver manifestações de disponibilidade para se fazer o trabalho de campo, aliás, tal como sublinho nos constrangimentos, a lógica de desconfiança dos "recrutadores" não permitiu avançar para um

numero significativo de entrevistas onde se pudesse terminar quando se atingisse a saturação da informação.

A unidade de análise desta investigação, como já referi anteriormente, foram gestores de recursos humanos de empresas privadas do Funchal, sendo esta escolha feita devido a diferentes razões que decorrem dos objetivos de investigação, podendo assim verificar quais as práticas de recrutamento dos recursos humanos destas empresas. Através da entrevista, os entrevistados tiveram alguma objetividade no desenvolvimento das suas respostas, o que permitiu também a abordagem livre do ponto de vista destes. A escolha do ego restringiu-se às características que enumerei anteriormente, ou seja, teriam que ser empresas privadas, que pertencessem ao Funchal, ou seja, esta escolha foi feita de modo intencional. A recolha de dados (trabalho de campo) foi feita de Fevereiro de 2016 a Janeiro de 2017.

De acordo com o meu objeto empírico, os instrumentos de recolha de dados foram aplicados a gestores de recursos humanos de empresas privadas do Funchal. Foram realizadas entrevistas a 7 gestores. Tinha como propósito realizar mais entrevistas, mas não foi fácil obter respostas por parte das empresas, dificultando assim o desenvolvimento do meu estudo. Foram enviados 37 e-mails para empresas escolhidas aleatoriamente através de uma base de dados³ que encontrei com as diversas empresas existentes na Ilha da Madeira, mas só obtive resposta de 7. Mesmo com este número de entrevistas, consegui realizar a minha investigação e chegar a conclusões, se bem que se houvessem mais entrevistas, assim conseguiria chegar a mais conclusões.

A caracterização dos atores em tudo se encontra sintetizada no quadro seguinte:

	Idade	Sexo	Categoria profissional	Número de anos de experiência
E1	30	Feminino	Gestor de recursos humanos	1
E2	29	Feminino	Gestor de recursos humanos	2 anos e meio
E3	53	Feminino	Gestor de recursos humanos	28
E4	54	Feminino	Gestor de recursos humanos	13
E5	47	Masculino	Gestor de recursos humanos	27
E6	50	Masculino	Gestor de recursos humanos	16
E7	38	Feminino	Gestor de recursos humanos	15

Quadro 4- Caracterização dos atores em estudo

³ http://www.infoempresas.com.pt/Distrito_ILHA-DA-MADEIRA-FUNCHAL.html

Como já referi, todas as entrevistas foram gravadas em registo áudio e depois transcritas para suporte papel. A gravação foi feita com a devida autorização e esclarecendo qual o objetivo da mesma, fazendo com que nenhum entrevistado mostrasse algum tipo de reticência.

5.2 A pergunta de investigação e os objetivos

A questão da investigação constitui-se como um ponto de partida para a investigação. (Quivy & Campenhoudt, 2003). Esta permite enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida, através da qual se tenta exprimir, de modo claro e preciso, o que se procura estudar, elucidar e compreender melhor. (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Selecionar as pessoas certas para o lugar certo é um enorme desafio. Trata-se de uma espécie de Iceberg só uma parte está visível e, a oculta, constitui uma zona de incerteza. Segundo Chiavenato (1999:107) a seleção configura-se como a “escolha certa da pessoa certa para o lugar certo”.

É neste contexto que construí a **pergunta de partida** que se segue:

- *Quais as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal?*

Para a execução da pergunta de investigação, a delimitação do objeto de estudo é sem dúvida uma etapa fundamental em todo o processo, porque possibilita a compreensão dos fatores que estão na base do que se quer perceber, isto é o que se quer conhecer/investigar.

Uma vez delineado o objeto de estudo, o próximo passo foi definir as metas a atingir. O objetivo de investigação, "determina o que o investigador quer atingir com a realização do trabalho de pesquisa" (Almeida, 1998 cit. por Vilelas 2009). Ou seja, é uma etapa muito importante porque permite ao investigador perceber que caminho seguir.

Partindo da pergunta de investigação, foi encontrado o objetivo geral:

- *Identificar as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal;*

A partir do objetivo geral, resultaram os **objetivos específicos**:

a) Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;

- b) Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;
- c) Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;
- d) Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.

Em seguida apresento um quadro resumo com a pergunta de partida, objetivo geral e objetivos específicos.

PERGUNTA DE INVESTIGAÇÃO		
Quais as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal?		
OBJETIVO GERAL		
Identificar as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal;		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSÕES	CATEGORIAS
i) Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;	Práticas e fontes de recrutamento; Métodos de seleção	Anúncios; Candidaturas espontâneas; Referências ou conhecimentos pessoais; Entrevista com o gestor da área de recursos humanos; Análise curricular; Testes de aptidão.
ii) Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;	Perfil ideal	Valores pessoais e organizacionais Interesse em constante melhoria Tipo de disponibilidades do RH
iii) Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;	Tipo de competências	Saber ser Saber estar Saber fazer Competências: Organização, responsabilidade, empenho, dedicação, profissionalismo... Talento
iv) Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.	Necessidades de RH	Áreas de formação Recursos humanos para o mercado em geral

Quadro 5- Quadro síntese da questão, objetivos da investigação e modelo de análise.

5.3 Análise de dados

Na investigação qualitativa, a análise de dados é uma fase do processo indutivo de investigação que está fortemente ligada ao processo de escolha dos informadores ou participantes e às diligências para a recolha de dados.

A análise de dados permite, portanto, guiar o investigador na sua amostragem que é de natureza "intencional". (Deslauriers, 1991 cit. por Fortin), e dá-lhe pistas sobre o que lhe resta descobrir sobre o fenómeno em estudo durante o processo de colheita dos dados.

Após a recolha de dados, que foi feita com o auxílio da entrevista, estes dados foram analisados e estudados através de uma análise de conteúdo, possibilitando-me assim uma interpretação de dados. Para Bardin (1977 & Chizzotti, 2006 cit. por Vilelas, 2009), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens. Mais especificamente constitui "um conjunto de técnicas de interpretação e comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens" (Bardin, 1977).

A análise de conteúdo pode ser realizada de diversas formas, decorrendo da escolha feita pelo instrumento de recolha de informação. Laurence Bardin propõe três grandes categorias de análise de conteúdo, que são: a análise temática, a análise formal e análise estrutural. Nesta investigação, a opção recaiu fundamentalmente na análise temática, pois segundo Quivy, são estas que "tentam principalmente revelar as representações sociais ou os juízos de valor dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso" (Quivy 1998:226). Vala também diz que "sempre que o investigador não se sente apto para antecipar todas as categorias ou formas de expressão que podem assumir as representações ou práticas dos sujeitos questionados, recorrerá a perguntas abertas sendo as respostas depois sujeitas à análise de conteúdo" (Silva 1999:107).

Quivy refere que "o lugar ocupado pela análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, nomeadamente porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade como, por exemplo, os relatórios das entrevistas pouco diretivas" (Quivy 1998:225).

Para Erickson (1986:149), é a partir do momento em que o espírito analisa o material a recolher, ou já recolhido, que se pode falar em dados da investigação, ou seja, "o conjunto do material compilado no campo não é, em si mesmo, um conjunto de dados, mas é, sim, uma fonte de dados. As notas do trabalho, as gravações em vídeo e os documentos respeitantes ao local do estudo não são dados. Mesmo as transcrições das entrevistas não o são. Tudo constitui material documental a partir do qual os dados serão construídos graças aos meios formais que a análise proporciona."

Iniciou-se então este processo através da audição das entrevistas e a sua transcrição. Após isto, que foi muito demorado, obteve-se então o material para a respetiva análise.

III. ANÁLISE DE DADOS

6. Análise de dados

Esta etapa da investigação consiste na apresentação dos dados e discussão dos resultados. Os dados obtidos, conseguiram-se a partir da análise efetuada às entrevistas aplicadas. Foram criadas unidades de análise e categorias, para dessa forma se poder tratar toda a informação obtida a partir das entrevistas. O presente estudo possui um caráter qualitativo, assim sendo, podemos referir que existe uma compreensão do objeto de estudo de uma forma abrangente e em profundidade. Os dados obtidos, vão ser apresentados e discutidos ao longo deste capítulo. Em relação à nossa amostra temos.

Esta investigação incluiu 7 entrevistados que fazem parte da nossa amostra, sendo 5 do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Podemos então afirmar que a nossa amostra é maioritariamente constituída por elementos do sexo feminino. Pelo que podemos constatar, na função de técnico de recursos humanos há uma prevalência do género feminino.

Entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Idade	30	29	53	54	47	50	38

Quadro 6- Idades dos entrevistados

Através do quadro, é-nos possível também observar que as idades dos entrevistados são muito diversas e heterogéneas, sendo que o mais novo tem 30 anos e o mais velho 54 anos. Este facto proporcionou-nos uma recolha de dados muito rica e variada, dado as experiências de vida serem completamente diferentes. Os percursos quer de ordem escolar, profissional são também diferentes, mas com um ponto em comum, todos exercem a função de gestor de recursos humanos na empresa. É importante referir também que estes entrevistados têm perfis heterogéneos, sendo que nem todos têm formação na área de recursos humanos, ou mesmo em alguma área específica. Só dois entrevistados têm formação nesta área específica. Deste modo, permite-nos afirmar que a função de RH está preenchida por técnicos com qualificação para o efeito através de um percurso académico e por técnicos que foram adquirindo competências de recrutamento ao longo da vida. Ou seja: há a perfil dos qualificados e do perfil dos com uma aprendizagem de recrutamento ao longo da vida.

6.1 Caracterização das empresas

Foram então realizadas 7 entrevistas a sete gestores de recursos humanos de diferentes empresas e de diferentes setores de atividade., os quais resultam os contactos afirmativos realizados/disponibilidade para realização das entrevistas. Os setores de atividade estão dispersos entre o setor das pescas, hotelaria, transportes e obras públicas. Apesar da heterogeneidade setorial, há um denominador comum entre eles: a necessidade de recrutamento de recursos humanos/talentos.

O quadro seguinte apresenta distribuição dos entrevistados/profissionais de recursos humanos pelos quatro setores de atividade anteriormente referidos.

Empresas	Setor de atividade
E1	Produção de peixe
E2	Hotelaria e turismo
E3	Grupo de transportes urbanos
E4	Produção, transformação e distribuição alimentar
E5	Sociedade de empreitadas
E6	Grupo de transportes urbanos
E7	Hotelaria e turismo

Quadro 7- Setor de atividade das empresas

6.2 Práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos

As práticas de recrutamento materializam o processo utilizado pelos técnicos de recursos humanos para captar talentos que respondam às necessidades das empresas.

Verificamos que apesar dos vários setores de atividade, o processo de recrutamento é feito de maneira similar em todos, mas também foi possível verificar que em todas as empresas, os gestores apresentaram uma postura reservada e de desconfiança na forma como respondiam às

questões colocadas. Há, de certa forma, uma desconfiança na explicitação dos processos de recrutamento.

As práticas de recrutamento das empresas são:

E1) "Normalmente é o chefe de cada secção fala com a gerência, decidem se vão recrutar ou não... Diariamente são recebidos imensos currículos por email e muitas vezes selecionamos esses currículos ou então a própria empresa conhece alguém interessado... Ou algum familiar de alguém que conheça..."; E2) "Chegam às minhas mãos, à secção dos RH um pedido de recrutamento por parte da chefia que está devidamente assinado pela parte da chefia, da direção e pela administração... Nesse pedido de recrutamento está indicado quantos colaboradores precisamos, qual é a área e qual o perfil pretendido (...) Coloco o anúncio, vou à base de dados que nós temos e vejo se temos algum candidato com esse perfil... Caso não tenha, coloco então o anúncio, contato o Instituto de Emprego para ver se têm alguém que se enquadre naquilo que nós pretendemos... Eh depois passo à fase de contatar com as pessoas, ligo... Elas vêm cá, fazem a entrevista... Nesse momento eu faço uma triagem em que têm de responder a um questionário... E não é um mero questionário onde fala apenas as competências profissionais... Aborda também as competências pessoais...";

***"E não é um mero questionário onde fala apenas as competências profissionais...
Aborda também as competências pessoais..."***

E3) "Se for na parte oficial ou administrativa como lhe estava a dizer os últimos recrutamentos que foram feitos foram através de estágios profissionais ou cursos técnicos profissionais em que eram feitos estágios na nossa empresa e os mais bem avaliados, mais bem qualificados eram contratados... Os licenciados também passam pela fase de estágio e só depois são ou não contratados... Em relação aos motoristas é completamente diferente, porque são mais de 50% dos trabalhadores na empresa ehhh... Portanto nós temos de fazer admissões em grupo, tem muito tempo de formação inicial, mais de um mês de formação inicial (...) Mas, antes de começarem a trabalhar têm um conjunto de testes que são

efetuados... Uns são eliminatórios, o primeiro é de condução, ou sabem conduzir ou não sabem... O outro teste que não passa pelos RH é os exames médicos com grande nível de exigência... e nesses exames se o médico da empresa não der aptidão não pode passar... Depois eles entretanto fazem além desses testes, fazem uma entrevista."; E4) "À medida que há uma necessidade em cada secção será esse chefe a fazer esse recrutamento... Vai haver uma entrevista prévia, ver o perfil da pessoa, se tem experiência ou no caso por exemplo dos motoristas têm feito também formação porque agora é obrigatório terem o CAM... Após esta entrevista é feita uma reunião juntamente com a direção, há uma sugestão por parte do chefe."; E5) "Inicialmente, conforme as reuniões de administração, normalmente reunimos ao sábado, e depois conforme as necessidades de pessoal... Há uma ordem de trabalhos, e conforme o planeamento da obra conseguimos ver as necessidades de recrutamento... Vemos primeiro o que temos na "carteira" da nossa empresa em termos de pessoal especializado para uma determinada obra, e for necessário recrutar, então recrutamos... Depois temos as inscrições que as pessoas fazem aqui, vêm ao balcão tratar das inscrições, e depois é feito um arquivo... Ao fim ao cabo é feita uma avaliação por cada categoria e trabalhador e vamos ver se nos interessa ou não... Após a avaliação interna, conforme vamos precisando e alguém consultamos esse tal arquivo de acordo com as competências e perfis que precisamos..."; E6) "Nós privilegiamos muito o recrutamento com a nossa base interna... Sempre que há necessidade de recrutamento eu faço uma comunicação interna para todos os colaboradores da empresa e assim conseguir saber se conhecem alguém, se têm alguém... Amigos, familiares ou mesmo conhecidos... Dependendo da área, poderei em simultâneo também fazer recrutamento externo, através de anúncios ou sites específicos de recrutamento (...) Normalmente depois faço uma triagem de currículos, nunca recebo ninguém sem ver o seu currículo, mas já aconteceu virem cá entregá-los em mão, não faço entrevista porque depois tenho de gerir isto de forma a que fique um espaço de tempo específico para as entrevistas... Porque eu tenho para mim guiões de entrevista que respeitam as diferentes funções, portanto dependendo da função..."

"Nós privilegamos muito o recrutamento com a nossa base interna... Sempre que há necessidade de recrutamento eu faço uma comunicação interna para todos os colaboradores da empresa e assim conseguir saber se conhecem alguém..."

E7) "Consoante a necessidade de recrutamento que cada chefe de secção nos comunica nós tentamos sempre através dos nossos colaboradores, saber se conhecem alguém com o perfil para a função a desempenhar, seja empregado de mesa, seja jardineiro ou qualquer outra profissão... Se não, avançamos com um anúncio no diário de notícias e no nosso site... Normalmente recebemos muitos currículos ou as pessoas vêm cá para entregar o seu currículo em mão, até quando não é feito nenhum anúncio chegam nos imensos currículos! É feita uma primeira triagem, eu é que a faço... Ehhhh, analiso com atenção e vejo aqueles que mais têm experiência para a área que me interessa, se já trabalhou, a formação que tem, até o mais pequeno detalhe muitas vezes nos ajuda a chegar a quem pretendemos... Ehhh, após isto é então feita uma entrevista e depois da interação com o candidato em que faço algumas perguntas pré-definidas..."

É possível verificar que, por regra, o recrutamento é feito através de anúncios, candidaturas espontâneas, referências ou conhecimentos pessoais, entrevistas com o gestor de recursos humanos, análise curricular ou até através de testes de aptidão. Porém, podem ocorrer especificidades de acordo com o setor de atividade, por exemplo no setor de transportes urbanos é muito importante os candidatos passarem nos testes e terem o CAM, enquanto se for para a parte de indústria alimentar não é necessário fazer nenhum teste, visto que é um cargo que ao longo do tempo vai adquirindo a experiência que é necessária.

Segundo Chiavenato (1999, p. 92), "Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização". Ainda segundo o autor (1991, p. 54), "Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento". Isso significa dizer que o anúncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

De certa forma, o processo de recrutamento desenvolvidos pelas empresas entrevistadas enquadra-se na linha do que refere Chiavenato (1999) a propósito do processo de recrutamento. Ou seja, a necessidades manifestada superiormente pelos órgãos de direção da empresa é o ponto de partida para se despoletar todo o processo. Ou seja, questões como o desenvolvimento de um diagnóstico de necessidades de recursos humanos de base científica ou um trabalho de sistematização das necessidades para crescimento das empresas são descurados da estratégia organizacional. Verificamos que há uma lógica de resolução imediatista de “problemas” e “necessidades” de recursos humanos.

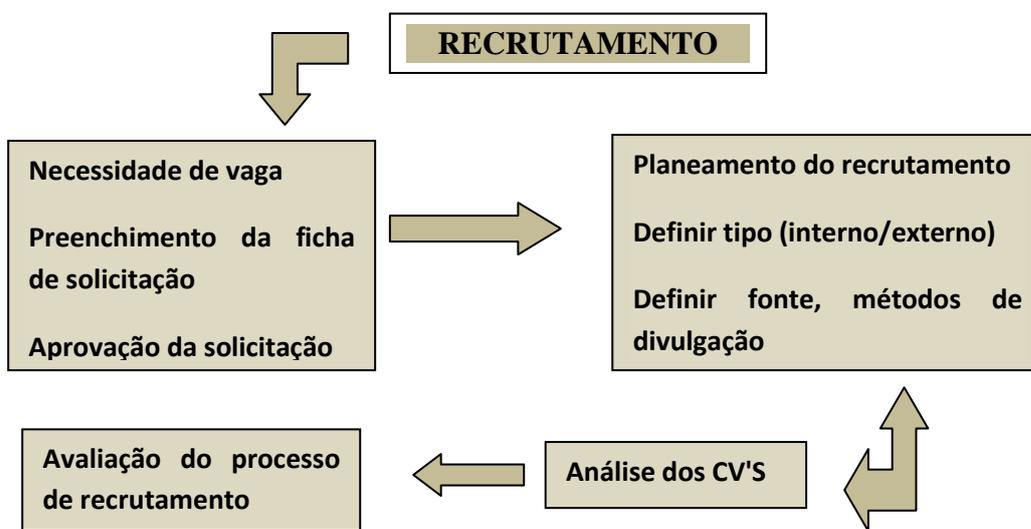


Figura 2- Recrutamento nas empresas

Fonte: Chiavenato (2004)

Sublinhando: por regra, a necessidade de se iniciar um processo de recrutamento nas empresas que estiveram na base da presente investigação é sempre despoletado pela lógica de preencher um lugar e/ou de reforçar os quadros de pessoal. Segundo Chiavenato (2004) o processo de recrutamento é uma ferramenta importante numa empresa pois procura a excelência e a qualidade nos resultados, podendo, a longo prazo ter impactos na empresa nos índices de desempenho, motivação e atitudes dos trabalhadores.

Nas empresas entrevistadas o processo de recrutamento resume-se da seguinte forma: é utilizado o recrutamento interno e o externo dependendo da necessidade do preenchimento da vaga, mas o recrutamento interno é mais valorizado, tentando encontrar uma pessoa com o perfil ideal através dos seus colaboradores, ou através de pequenos anúncios dentro das empresas. O recrutamento externo é feito primeiramente através de anúncios no site da própria empresa ou através da comunicação social. Relativamente ao acolhimento e a integração no local de

trabalho, é feito de forma individual ou coletiva, dependendo do tipo de recrutamento, é realizado pelos técnicos de recursos humanos e o responsável do departamento, isto é dar as boas vindas, explicar os objetivos da empresa, o cargo que irá desempenhar e dar a conhecer a equipa de trabalho. Quanto à formação, verificou-se que em algumas empresas é muito valorizada, e até existem programas de formação para áreas mais específicas, sendo que já foi necessário se deslocarem da Ilha da Madeira até Lisboa para conseguirem esta formação (área de mecânica).

6.3 Perfis de recursos humanos que as empresas procuram

Apesar dos setores de atividade das empresas não serem todos iguais, foi possível verificar que todas procuram quando recrutam:

- E1) *"Entrega, em algumas secções é necessário formação..."*;
- E2) *"Profissionais, que tenham ética no trabalho e que sejam competentes... E que vistam a camisola principalmente..."*;
- E3) *"...têm de ter disponibilidade, responsabilidade..."*;
- E4) *"...que integrem na nossa equipa, no nosso método de trabalho, que sejam responsáveis, assíduas."*;
- E5) *"...disponibilidade e que cumpram com os horários, e que cumpram as tarefas e funções com a máxima eficácia..."*;
- E6) *"...que correspondam às expetativas que criaram inicialmente!"*;
- E7) *"Responsabilidade, dedicação e eficácia!"*.

Estes gestores quando recrutam, de uma maneira geral, estão sempre atentos ao que os rodeia, com ponderação, sendo flexíveis e diplomáticos. Ou seja, o gestor tem a capacidade de resolver os problemas no imediato, com a ponderação necessária para conseguir satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores. Têm de ser flexível, saber ceder, saber reconhecer de que lado está a razão e penalizar caso seja necessário. A relação do gestor com os seus trabalhadores e, principalmente, a motivação são extramente importantes para a resolução dos problemas da empresa. Mas, para um gestor conseguir cumprir a sua função e o seu papel necessita, essencialmente, de competências.

São várias as competências fundamentais no trabalho de gestor de recursos humanos, categorizadas em: pessoais, sociais e acadêmicas. Os entrevistados responderam que as competências essenciais nesta profissão são:

E1) "ser organizada, responsável... paciência e alguma capacidade de digamos de compreender as pessoas..."; E2) "Ética no trabalho eu acho que é extremamente importante, respeito... E acho que é importante a pessoa ser profissional acima de tudo..."; E3) "É preciso disponibilidade, empatia, tolerância..."; E4) "Pronto tem de ser uma pessoa que também tenha calma e uma boa capacidade de aprendizagem..."; E5) "Disponibilidade..."; E6) "As competências relacionais são a base!"; E7) "...disponibilidade e tolerância!".

Para os nossos entrevistados as competências técnicas são básicas para o desempenho das funções e dos papéis do gestor. Todos os entrevistados concordam que é necessário dominar a área que se gere e, se possível, conhecer todas as áreas da empresa, do grupo ou do setor. Mas, através das respostas dos entrevistados é possível verificar que as competências humanas são as mais importantes que o gestor deve deter para desempenhar a sua função adequadamente. Identificam características pessoais que um gestor deve ter como respeito, empatia, tolerância, disponibilidade. Só através destas características o gestor consegue compreender as expectativas pessoais dos seus trabalhadores e geri-las.

Constatamos também que tanto as competências como as qualificações, têm um papel muito importante no que diz respeito ao processo de inserção de novos colaboradores. Assim sendo, podemos afirmar que em alguns setores a frequência numa determinada formação pode ser determinante na integração de um indivíduo na empresa, pois em princípio irá possuir mais instrumentos necessários para a sua integração profissional.

O gestor deve estar atento a tudo o que se passa na empresa, ser tolerante e flexível. Estando atento ao que o rodeia o gestor tem a competência de resolver os problemas, com a ponderação necessária. Tem também de ser flexível, saber ceder e reconhecer de que lado está a razão.

Concluindo, a relação do gestor com os seus trabalhadores é extramente importante para a resolução dos problemas que possam surgir na empresa. Mas, para um gestor conseguir cumprir a sua função necessita, principalmente, de competências.

Finalizando, é possível através das palavras de Peterson e Fleet (2004) interligar as competências técnicas com as funções controlar, orientar, coordenar e com os papéis de monitor, onde se inclui verificar e inspecionar e de empreendedor, analisadas anteriormente.

Pelas entrevistas podemos dizer que os perfis de recursos humanos procurados pelas empresas são vários. Desde valores pessoais e organizacionais, que vão desde a dedicação e responsabilidade até a ética no trabalho; Interesse em constante melhoria, ou seja, tentar sempre ser melhor e fazer com que a empresa atinja sempre melhores resultados; Tipo de disponibilidades do RH.

Os entrevistados, como já referi anteriormente mostraram sempre uma postura de desconfiança e nunca responderam completamente às questões colocadas. Aqui especificamente não aprofundaram a questão das idades dos seus colaboradores, dos salários de acordo com as funções que desempenham, focaram-se nas características pessoais e organizacionais.

Deste modo, podemos inventariar o perfil tipo: organizado, responsável, paciente, disponível, empático e tolerante associado um “*profundo conhecimento técnico*” da área de negócio.

6.4 Quadros de competência procurados pela empresa

O objetivo do estudo passa por definir as competências procuradas pelas empresas, como tal, é muito importante analisar os requisitos identificados, percebendo assim quais os tipos de competências que são os ideais para as empresas em estudo.

Assim, para estes gestores de recursos humanos, as competências procuradas pela empresa são:

E1) *"Entrega, em algumas secções é necessária formação... Porque é assim... Na parte administrativa, contabilidade, mais especificamente stocks, lidar com clientes, fornecedores exige mais formação não é? No caso da fábrica, produção... Óbvio que as pessoas nem têm de ter um nível*

de formação muito alto, porque são coisas que mais facilmente nós conseguimos aqui ensinar e adaptar as pessoas ao trabalho.";

E2) " Eh... seguir as normas, os requisitos...";

E3) "...pessoas que tenham um grande controlo emocional, com grande resiliência, com grande disponibilidade e com humildade e que temos todos os dias que nos adaptar a novas realidades...";

E4) "...Portanto, que integrem na nossa equipa, no nosso método de trabalho, que sejam responsáveis, assíduas e pronto... Que cumpram realmente o seu dever de acordo com as expetativas que nós criamos para fluir o trabalho...";

E5) "Esperamos também disponibilidade e que cumpram com os horários, e que cumpram as tarefas e funções com a máxima eficácia...";

E6) "Essas expetativas, têm de ser correspondidas...";

E7) "Responsabilidade, dedicação e eficácia! Se isso não houver, é impossível que as coisas corram bem e consigamos ter bom feedback por parte dos nossos clientes..."



Figura 3- Competências procuradas pela empresa

Fonte- Elaboração própria

Analisando as competências requeridas e procuradas por estas empresas, definidas pelo comportamento e pelo foro sócio efetivo, prendem-se com o “saber ser” e “saber estar”.

Qualquer que seja o setor de atividade, estas são exigências intrínsecas a um cargo ou a uma tarefa que as pessoas podem (ou não) e devem destacar para pôr em prática o exercício das suas funções e responsabilidades.

Ou seja, há uma uniformidade no que diz respeito às competências: saber ser, saber estar, saber fazer, dedicação, responsabilidade, empenho, profissionalismo.

6.5 Necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal

São algumas as necessidades de recursos humanos enumeradas por estas empresas do Funchal, recaindo sobretudo na área das novas tecnologias, visto que é uma área em constante mudança e inovação. Mas, apesar disto as empresas conseguem encontrar no mercado, com alguma facilidade, pessoas com as características pretendidas para um determinado cargo.

Os entrevistados responderam que:

E1) "(...) Eh, também não tenho muito conhecimento... Mas pelo que vejo e sinto para a nossa empresa especificamente noto que as ofertas de trabalhadores são muitas em todas as áreas."; E2) "Principalmente a área de controlo de comidas e bebidas, acho que não há aposta nessa área..."; E3) "Nós na área das oficinas sentimos alguma necessidade, porque ainda por cima não fazemos formação de mecânica de ligeiros... É de pesados e então são realidades muito concretas que vamos colmatando com os fornecedores e algumas vão ao continente fazer formação (...) E mesmo na parte informática, há formação que é muito específica e é muito difícil encontrar um grupo cá na Madeira que o faça... E para fazer o investimento de irmos para o continente claro que nos custa sempre muito mais e é mais caro..."; E4) "Passa sem dúvida pela informática... A nível de trabalho físico, vamos assim dizer as pessoas acabam por se integrar, e na informática com a quantidade de programas que já existem, as pessoas mesmo com formação acabam por ter dificuldade..."; E5) "Nas obras o principal é higiene e segurança, é fundamental, uso de coletes, botas, capacete... Ao longo do ano essa é a formação mais dada na empresa, pois é fulcral..."; E6) "Nesta empresa de automóveis e transportes, quando nós pretendemos alguém com características muito específicas, regra geral não há... Na Região Autónoma da Madeira há muita carência de áreas de formação, são muitas... Cada uma das áreas em termos académicos ou formação complementar há uma formação generalista em todas as áreas, comercial, financeira, mesmo a área administrativa no geral o que

acontece é que o conteúdo é excessivamente generalista... Portanto a preparação que qualquer candidato traz, não é consistente..."; E7) "Penso que a área da informática é uma área com muita carência de formação cá na ilha, porque é uma área em constante evolução e há uma parte da informática muito específica em que sentimos realmente mais dificuldade em encontrar estes técnicos...".

Setores de atividade	Necessidades de RH
E1) Produção de peixe	Não há dificuldade em encontrar indivíduos para as diferentes áreas
E2) Hotelaria e turismo	Controlo de comidas e bebidas
E3) Grupo de transportes urbanos	Mecânica; Informática
E4) Produção, transformação e distribuição alimentar	Informática
E5) Sociedade de empreitadas	Higiene e segurança
E6) Grupo de transportes urbanos	Área comercial, financeira e administrativa
E7) Hotelaria e turismo	Informática

Quadro 8- Necessidades de recursos humanos das empresas

Fonte- Elaboração própria

É visível que as necessidades de RH dependem do setor de atividade, mas é consensual que muitas vezes os candidatos trazem a formação no papel, mas falta prática, levando sempre algum tempo na adaptação ao seu novo cargo. Isto poderá ter a ver com o facto das escolas profissionais que existem na RAM muitas vezes só orientarem os seus alunos na parte teórica, faltando a prática, por falta de meios e condições ou mesmo por falta de protocolos entre estas escolas com empresas para que estes alunos possam fazer os seus estágios e assim terem o seu primeiro contacto com o mundo do trabalho.

6.6 Percurso profissional

Quanto à trajetória em termos de percurso profissional os entrevistados responderam:

E1) "Já tive outros trabalhos, comecei como vendedora de loja, eh depois trabalhei em dois gabinetes de contabilidade e tive a trabalhar numa empresa em que tinha diversas vertentes..."; E2) "Foi na área clínica. Por acaso..."; E3) "Comecei em 1988 nesta empresa..."; E4) "...comecei a trabalhar em escritório, também fiz secretariado..."; E5) "Eu cheguei a trabalhar no escritório de construção civil..."; E6) "Eu comecei na área de logística, na parte de gestão de armazéns, e depois passei para a parte de recrutamento e seleção..."; E7) "Comecei a trabalhar numa empresa na parte administrativa..."

Podemos verificar que a trajetória em termos de percurso profissional dos entrevistados foi diferenciada. Existem entrevistados que possuem um percurso profissional longo em termos de tempo, mas só existe um entrevistado que começou o seu percurso profissional na empresa onde ainda permanece hoje, pelo que os outros começaram noutras áreas e só depois ingressaram na vertente dos recursos humanos. Porém, verifica-se que a função de recursos humanos é preenchida por técnicos com bases em funções de administrativas.

IV. CONCLUSÕES

Conclusões

O presente estudo levou-nos a fazer uma reflexão sobre as práticas de recrutamento de empresas privadas do Funchal. Este começou por partir da identificação da questão de partida inicialmente formulada e que vamos uma vez mais descrever: Quais as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal?

Com ela, partimos ao encontro das respostas, de acordo e relacionadas com os objetivos que foram delineados, tal como, a seleção da amostra (sete gestores de recursos humanos de empresas do Funchal).

Ao longo da realização deste trabalho foi possível verificar, com base no enquadramento teórico, que as empresas se encontram em mudança, devido a fatores que surgem no meio que as rodeia. A globalização ou as tecnologias de informação que, são vistos como desafios e têm obrigado a modificação destas empresas, da gestão e também do gestor e das suas competências, para fazer face às exigências e às mudanças que vão surgindo.

Em relação à questão de partida e que nos orientou ao longo de toda a investigação, chegamos às seguintes conclusões: vimos que a simples oferta de uma oportunidade de trabalho já é por si só um atrativo, porém o que interessa para as empresas e para os empresários é a qualidade e não a quantidade de pessoas interessadas no que têm a ofereceras práticas de gestão de recursos humanos envolvem: o recrutamento e seleção, o acolhimento, a integração, a formação profissional, a avaliação do desempenho, as remunerações e os incentivos. Podemos então verificar que os colaboradores com elevadas competências são, cada vez mais, alvo de atenção por parte destas empresas. Esta atenção tem como base a gestão de talentos, que se centra no desenvolvimento dos colaboradores, ao nível das suas competências. A gestão de talentos baseia-se na lógica da aquisição de competências nas áreas do saber, saber fazer e saber estar.

Analisando as competências requeridas e procuradas por estas empresas, definidas pelo comportamento e pelo foro sócio efetivo, prendem-se com o “saber ser” e “saber estar”.

Independentemente do setor de atividade, estas são exigências intrínsecas a um cargo ou a uma tarefa que as pessoas podem (ou não) e devem destacar para pôr em prática o exercício das suas funções e responsabilidades.

Ou seja, há uma coerência no que diz respeito às competências: saber ser, saber estar, saber fazer, dedicação, responsabilidade, empenho, profissionalismo.

É possível verificar que o recrutamento destas empresas é feito através de anúncios, candidaturas espontâneas, referências ou conhecimentos pessoais, entrevistas com o gestor de recursos humanos, análise curricular ou até através de testes de aptidão. Pode variar de acordo com o setor de atividade, pois por exemplo no setor de transportes urbanos é muito importante os candidatos passarem nos testes e terem o CAM, enquanto se for para a parte de indústria alimentar não é necessário fazer nenhum teste, visto que é um cargo que ao longo do tempo vai adquirindo a experiência que é necessária. O processo de seleção nestas empresas não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo de seleção, técnicas, testes ou entrevistas, têm como objetivo prognosticar qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à empresa.

O papel do gestor de recursos humanos é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, pelo que qualquer funcionário ou quadro intermediário deve incorporar este espeto da gestão para liderar uma equipa.

Na gestão dos Recursos Humanos, em qualquer setor de atividade estudado (produção de peixe, hotelaria e turismo, grupo de transportes urbanos, transformação e distribuição alimentar, Sociedade de empreitadas), é valorizado o capital humano, pois é importante que haja uma relação de proximidade entre os clientes e a empresa para assim haver um serviço de qualidade. É exigido respeito, dedicação profissionalismo e responsabilidade para que tudo possa correr da melhor forma nestas empresas.

Face aos objetivos específicos preconizados para a presente investigação importa responder:

a) Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;

É possível verificar que, por regra, o recrutamento é feito através de anúncios, candidaturas espontâneas, referências ou conhecimentos pessoais, entrevistas com o gestor de recursos humanos, análise curricular ou até através de testes de aptidão. Porém, podem ocorrer especificidades de acordo com o setor de atividade, por exemplo no setor de transportes urbanos é muito importante os candidatos passarem nos testes e terem o CAM, enquanto se for para a parte de indústria alimentar não é necessário fazer nenhum teste, visto que é um cargo que ao longo do tempo vai adquirindo a experiência que é necessária.

b) Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;

Pelas entrevistas podemos dizer que os perfis de recursos humanos procurados pelas empresas são vários. Desde valores pessoais e organizacionais, que vão desde a dedicação e responsabilidade até a ética no trabalho; Interesse em constante melhoria, ou seja, tentar sempre

ser melhor e fazer com que a empresa atinja sempre melhores resultados; Tipo de disponibilidades do RH.

c) Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;

Analisando as competências requeridas e procuradas por estas empresas, definidas pelo comportamento e pelo foro sócio efetivo, prendem-se com o “saber ser” e “saber estar”.

Ou seja, há uma uniformidade no que diz respeito às competências: dedicação, responsabilidade, empenho, profissionalismo.

d) Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.

São algumas as necessidades de recursos humanos enumeradas por estas empresas do Funchal, recaindo sobretudo na área das novas tecnologias, visto que é uma área em constante mudança e inovação. Mas, apesar disto as empresas conseguem encontrar no mercado, com alguma facilidade, pessoas com as características pretendidas para um determinado cargo.

Sobre a pergunta de investigação: quais as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal importa referir que as mesmas são pouco inovadoras e assentam sobretudo na resposta a necessidades imediatas de recrutamento sem que sejam desenhadas ações estratégicas para o futuro.

Em suma: o mercado de trabalho atravessa mudanças em resultado da globalização e da emergência de novas tecnologias de informação e comunicação, o que conduz a uma crescente competitividade, obrigando as organizações a repensar as suas estratégias e práticas de gestão, nomeadamente de Gestão dos Recursos Humanos. No caso dos entrevistados, o foco está muito centrado no imediato em detrimento de estratégias de ações de RH consolidadas. Trata-se de uma função em que se exige ao recrutado um perfil de enorme especialização e disponibilidade para a função, ao invés do perfil do recrutador cuja sua função resulta de experiências acumuladas ao longo dos anos.

Limitações e pistas para futuros trabalhos

A principal limitação desta investigação reside no facto de não ter havido grande receptividade por parte das empresas do Funchal para realização do trabalho de campo. Foram cerca de meia centena de emails a solicitar entrevistas, sendo que apenas obtivemos um número muito residual. Por outro lado, o processo de recrutamento está marado por um discurso tabu em que os técnicos de recursos humanos entrevistados mantêm uma postura defensiva no discurso ao

longo das entrevistas, procurando, sempre que possível, fugir ao perguntado. Por esta razão, creio que deveria ter havido uma maior extensão de entrevistas para se poder atingir a saturação da informação recolhida.

Consideramos pertinente o desenvolvimento de estudos relacionados com o impacto da Prática de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), através de uma abordagem sociológica, num conjunto de variáveis organizacionais. Consideram-se especialmente relevantes estudos com uma amostra representativa mais alargada, tendentes a investigar a relação da PGRH na produtividade e na satisfação de colaboradores e clientes.

V. BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

- ABBOTT, Pamela; MEERABEAU, Liz. (1998). *The Sociology of the Caring Professions*. 2ª edição. London, UCL Press Limited.
- ATKINSON, John. (1987). Flexibilidad o fragmentación, El Mercado de trabajo del Reino Unido en la década de los ochenta. *Trabajo Sociedad*, vol. 12, Madrid.
- BARDIN, Laurence (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- CAMPENHOUDT, Luc Van e QUIVY, Raymond. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- CAMPENHOUDT, Luc Van e QUIVY, Raymond. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- CASTEL, Robert (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris, Fayard.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo, Manole.
- DUBAR, Claude e PIERRE Tripier. (2003). *Sociologie des Professions*. Paris, Armand Colin.
- DURKHEIM, Emile. (1984). *A divisão do trabalho social*. vol. 1, Lisboa, Editorial Presença.
- EVETTS, Julia. (2002). “New directions in state and international professional occupations: discretionary decisionmaking and acquired regulation”, in *Work, employment and society*, Vol. 16(2), pp. 341-353.
- FIALHO, Joaquim; SILVA, Carlos Alberto; SARAGOÇA, José (2013). *Formação Profissional. Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de ação*. Lisboa, Edições Silabo.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- FLICK, Uwe (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa, Monitor.
- FORTIN, Marie Fabienne. (1999). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures, Lusociência.
- FREIDSON, Eliot – “Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, nº31, Junho de 1996, pág. 142-154.
- FREIDSON, Eliot (2001). *Professionalism. The third logic*, Chicago, The University of Chicago Press.
- FREIRE, João (2006). *Sociologia do Trabalho. Uma introdução*. Porto: Afrontamento.
- FRIEDMANN, Georges e NAVILLE, Pierre. (1970). *Traité de Sociologie du Travail*. (3ªed.). Paris: Armand Colin.
- GIDDENS, Anthony. (2002). *Modernidade e Identidade*. Jorge Zahar Editor, Rio de Janeiro.
- GONÇALVES, Carlos M. (2007). *Análise Sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento*. Porto. Acedido em 17 de Outubro de 2016, www.ler.letras.up.pt.
- GORZ, André (1988). *Métamorphoses du travail. Quête du sens*. Paris: Galilée.
- GORZ, André (1997). *Misères du présent. Ricbessedu possible*. Ed Galilée. Paris.

GUERRA, Isabel Carvalho. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso. Estoril: Príncípa Editora, Lda.

HAGUETTE, Teresa M. F. (1990). Metodologias Qualitativas na Sociologia. Petrópolis: Vozes.

HERZBERG, Frederick (1978). Le Travail et la nature de l’homme. Paris: Entrep. Mod. Ed.

IVANCEVICH, J. M. (2003). Human Resource Management, New York, The McGraw Hill Companies International Edition.

KOVÁCS, Ilona. (1999). Qualificação, formação e empregabilidade. Sociedade e Trabalho, 4.

KOVÁCS, Ilona (2002). As metamorfoses do emprego. Oeiras: Celta Editora.

KOVÁCS, Ilona (2002). As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação. Oeiras, Celta.

LE BOTERF, Guy. (1995). De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d’organisations. Paris: Quatrième Tirage.

LESOURNE, Jacques. (1988). Éducation et Société , les Défis de l’ An 2000. Paris, Ed. La Découverte.

MAURIN, Éric (2009). La peur du déclassement. França: Éditions du Seuil

MERTON, Robert (1982). Social research and the practicing professions, Nova Iorque, University Press of America.

OFFE, Claus. (1989). Trabalho: A categoria-chave da sociologia?. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 10.

OFFE, Claus (1997). Precariedad y mercado laboral. Un análisis. In: ¿Qué crisis? San Sebastian: Tercera Prensa.

ORTLIED, Renate; SIEBEN, Barbara (2012). How to Safeguard Critical Resources of Professional and Managerial Staff: Exploration of a Taxonomy of Resource Retention Strategies. The International Journal of Human Resource Management 23 (8), 1688 - 1704.

PALMA, Patrícia e LOPES, Miguel (2012). Paixão e Talento no Trabalho. Lisboa: Sílabo.

PERETTI, J.M. (1998). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo, 2ª Edição.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (1998). Sociologia das Profissões. Oeiras: Celta.

RODRIGUES, Maria de Lurdes. (2012). Profissões: lições e ensaios. Coimbra: Almedina.

SELLIN, B. (2000). European Trends in the Development of occupation and Qualification. (Vol. III). CEDEFOP.

TAYLOR, M. S.; COLINS, J. C. (2000). Organizacional Recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice. Oxford: Blackwell.

TOURAINÉ, Alain (2008). Crítica da Modernidade. Petrópolis, RJ: Vozes.

VILELAS, José. (2009). Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento. 1ªed. Edições Sílabo. Lisboa.

WEBER, M. (1995). Économie et Société/2: l’organisation et les puis-sances de la société dans leur rapport avec l’économie. Paris, Librairie Plon.

WEBER, Max. (2004). A ética protestante e o “espírito” do capitalismo. São Paulo: Companhia da Letras.

WILENSKY, Harold (1964). The professionalization of everyone. *American Journal of Sociology*, nº 70, pp. 45-65.

ZARIFIAN, Philippe. (1999). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.

VI. ANEXOS



Escola de Ciências Sociais - Departamento de Sociologia

Mestrado em Sociologia

"Procurando talentos. Práticas, perfis e (in)coerências nas lógicas de recrutamento e seleção"

APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA

Bom dia/boa tarde!

O meu nome é Tatiana Marques, do mestrado de Sociologia, especialidade em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, da Universidade de Évora. No âmbito da dissertação, estou a desenvolver um estudo com o objetivo de identificar as práticas de recrutamento dos recursos humanos das empresas privadas do Funchal. É então por isso que peço desde já a sua disponibilidade e autorização para a realização de uma entrevista, em que vou colocar algumas perguntas relativamente a este tema.

A escolha do local para esta pesquisa foi aleatória, decidi escolher empresas de vários ramos para um estudo mais rico em que posteriormente quero comparar os resultados obtidos.

Os dados que irão ser recolhidos através desta entrevista serão exclusivamente para a realização deste trabalho de natureza académica e garanto-lhe total confidencialidade dos dados, e se assim o quiser, o seu nome em momento algum será revelado, podendo assim escolher um pseudónimo (nome fictício), para assim ser identificado posteriormente.

Quero ainda que se sinta completamente à vontade para responder ou não a todas as perguntas que lhe vou colocar.

Por último, quero também a sua autorização para gravar a entrevista, com o auxílio de um gravador de voz, para que me seja facilitado, mais tarde, o tratamento e a análise dos dados.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e se concordar com tudo o que foi dito, passamos então à realização da entrevista.

Assinatura do investigador: _____

Assinatura do entrevistado: _____

Data: ____ / ____ / ____

Anexo 1- Declaração de consentimento informado

I - CARACTERIZAÇÃO DO EGO

1. Sexo: M____ F____
2. Idade ou ano de nascimento: _____
3. Naturalidade: _____
4. Nacionalidade: _____
5. Residência atual: _____
6. Qual a sua situação conjugal (casamento, união de facto...): _____
7. Tem filhos? Se sim, quantos? _____

1. Perfil do recrutador

Qual a sua formação académica

A sua formação académica é adequada à função: Sim, Porquê. Não. Explique

Qual os eu percursos profissional até chegar aqui

Número de anos na função de recrutamento de RH

Que competência são fundamentais no seu trabalho (pessoais, sociais e académicas)

2. O que procuram as empresas?

- a) Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;
Como iniciam um processo de recrutamento
Que desenvolve o processo
Quais os meios (para divulgação, pessoas envolvidas, outros)
Há diferenças no tipo de recrutamento tendo em conta a diferença das funções a desempenhar. Explique
- b) Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;
O que esperam das pessoas que contratam
O que é o trabalhador ideal (competências)
O que procuram as empresas hoje em dia nas pessoas (perfil)
- c) Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;
Que competências devem ter os vossos trabalhadores (sociais, relacionais/pessoais e técnicas)
Conseguem obter no mercado local trabalhadores com as competências desejadas
Quais as lacunas que encontram nos vossos recrutados
- d) Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.
Que necessidades de áreas de formação sente que são necessárias no funchal
Que RH é preciso formar para o mercado em geral
E para a sua empresa em particular

Questão final

Como é olhada a função dos RH nesta empresa?

Chagamos ao fim da entrevista! Tem alguma questão que gostaria de colocar?
Muito obrigada pela sua colaboração!! ☺

Anexo: Guião de entrevista

FONTE: Elaboração própria

Anexo 2- Guião de entrevista

Transcrição entrevista nº1

E: entrevistador e: entrevistado

E: Pronto... Então vamos começar! Idade ou ano de nascimento...

e: 30 anos!

E: Naturalidade e nacionalidade?

e: Portuguesa, Funchal

E: Residência atual?!

e: É no Caniço

E: Pronto... Eh... A sua situação conjugal...

e: União de facto

E: Tem filhos?

e: Não...

E: Qual sua formação académica?

e: Neste momento é um curso técnico de contabilidade nível III, estou a concluir a licenciatura

E: Exatamente... Acha que a sua formação académica é adequada à sua função cá na empresa?

e: Sim!

E: Porquê?

e: O meu curso é contabilidade e faço a parte da contabilidade da empresa...

E: Ah.. Pronto.. Qual o seu percurso profissional até chegar aqui? Ou seja...

e: Já tive outros trabalhos, comecei como vendedora de loja, eh depois trabalhei em dois gabinetes de contabilidade e tive a trabalhar numa empresa em que tinha diversas vertentes que tinha uma loja também, tinha uma imobiliária, construção, uma parte de projetos e eu fazia a parte administrativa, digamos assim!

E: Muito bem... E que competências são necessárias aqui no seu trabalho? Tanto a nível pessoal, profissional.

e: Organizada, responsável... Eh... Paciência (riso), para lidar com tanta gente porque na empresa somos muitos... Portanto, paciência e alguma capacidade de digamos de compreender as pessoas... São muitas pessoas e é preciso adaptar se a cada um!

E: Sim sim... Aqui quando iniciam o processo de recrutamento como é que é feito?

e: Normalmente é o chefe de cada secção fala com a gerência, decidem se vão recrutar ou não... Diariamente são recebidos imensos currículos por email e muitas vezes selecionamos esses currículos ou então a própria empresa conhece alguém interessado... Ou algum familiar de alguém que conheça...

E: Eh... Há diferenças a nível de recrutamento por cada área específica de trabalho?

e: Não, normalmente é feito de maneira igual...

E: Tudo bem... Eh... E o que é que esperam das pessoas que contratam para a empresa?

e: Dedicção, responsabilidade, empenho, alguma pró atividade... Essencialmente é isso!

E: Ou seja... Acha que para a empresa as competências do trabalhador devem ser...

e: Entrega, em algumas secções é necessário formação... Porque é assim... Na parte administrativa, contabilidade, mais especificamente stocks, lidar com clientes, fornecedores exige mais formação não é? No caso da fábrica, produção... Óbvio que as pessoas nem têm de ter um nível de formação muito alto, porque são coisas que mais facilmente nós conseguimos aqui ensinar e adaptar as pessoas ao trabalho. Depois temos os motoristas...

E: Para si, o que é que as empresas hoje em dia procuram? Perfis? A nível geral...

e: Na minha opinião?

E: Sim sim...

e: Bem... Polivalência (riso), cada vez mais... Porque eu faço contabilidade mas nós aqui sabemos fazer um pouco de tudo...

E: Sim...

e: Ehhh... Capacidade de entrega e de iniciativa, muitas vezes é preciso uma pessoa com iniciativa de melhorar qualquer coisa porque temos de estar sempre a melhorar... e depois é o que já disse, responsabilidade... empenho... à volta disso!

E: Exato... Conseguem obter no mercado local trabalhadores com as competências desejadas?

e: Sim... Acho que existe muita oferta de trabalhadores, digamos assim... Não existe é trabalho para tanta gente! A experiência que eu tenho aqui leva me a afirmar que nunca tivemos problemas com isso... Há pessoas que levam mais tempo a aprender, mas isso é normal...

E: Agora uma pergunta mais geral... Que necessidades de áreas de formação sente que são necessárias na nossa ilha?

e: (...) Eh, também não tenho muito conhecimento... Mas pelo que vejo e sinto para a nossa empresa especificamente noto que as ofertas de trabalhadores são muitas em todas as áreas.

E: Muito bem... Para terminarmos... Como é olha a função de RH nesta empresa?

e: (...) (riso)... Muito sinceramente não é muito... Na minha opinião nesta empresa esse é um ponto que ainda está em falta ainda, porque pronto passa muito pela gerência... Passa muito pela gerência... Se bem que tem de se ter sempre uma... uma opinião final da gerência, mas deveria ser, pelo menos numa primeira fase ser um departamento responsável por isso, até porque somos à volta de 80 funcionários e os RH não é só recrutar, existe muita coisa para fazer e nós não temos... Não temos... Passa um pouco pelo chefe que lida com as pessoas lá em baixo, e depois sou eu que também vou gerindo e a parte dos salários que também sou eu que faço... Mas de resto não está amadurecido...

E: Muito bem... Vamos dar por terminada a nossa entrevista... Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Anexo 3- Transcrição da entrevista nº1

Transcrição entrevista nº2

E: entrevistador e: entrevistado

E: Então vamos começar... Idade ou ano de nascimento...

e: 29 anos...

E: Naturalidade e nacionalidade...

e: Sou portuguesa natural de Santa Cruz...

E: Residência atual...

e: Santa Cruz...

E: Situação conjugal?

e: Solteira e não tenho filhos...

E: A sua formação académica?

e: Psicologia

E: Na sua opinião a sua formação académica é adequada à sua função?

e: Sim... Totalmente... Porque apesar de não ter tirado psicologia organizacional tive algumas cadeiras relacionadas com a área em que estou a trabalhar, na seleção e recrutamento e acho que é muito importante o curso de psicologia nesta área onde fazemos entrevistas, analisamos o perfil dos clientes, onde fazemos testes psicotécnicos, portanto faz todo o sentido ter um psicólogo nesta área...

E: E qual o seu percurso profissional até chegar aqui?

e: Foi na área clínica.. Por acaso... Mas depois surgiu esta oportunidade para a área organizacional que era uma área que eu também gostava e aceitei o desafio e cá estou...

E: Pronto... E há quanto tempo está na área do recrutamento?

e: Dois anos e meio...

E: Muito bem... Para si que competências são necessárias para o seu trabalho?

e: Primeiro... Ética no trabalho eu acho que é extremamente importante, respeito... E acho que é importante a pessoa ser profissional acima de tudo... Eh... e seguir as normas, os requisitos... E tentar ajudar a empresa a progredir e a ter os melhores candidatos possíveis...

E: Aqui na empresa quais são as práticas de recrutamento?

e: Então... Chegam às minhas mãos, à secção dos RH um pedido de recrutamento por parte da chefia que está devidamente assinado pela parte da chefia, da direcção e pela administração... Nesse pedido de recrutamento está indicado quantos colaboradores precisamos, qual é a área e qual o perfil pretendido... Ok?... Após a receção desse pedido, eu faço eh... Coloco o anúncio, vou à base de dados que nós temos e

vejo se temos algum candidato com esse perfil... Caso não tenha, coloco então o anúncio, contato o instituto de emprego para ver se têm alguém que se enquadre naquilo que nós pretendemos... Eh depois passo à fase de contatar com as pessoas, ligo... Elas vêm cá, fazem a entrevista... Nesse momento eu faço uma triagem em que têm de responder a um questionário... E não é um mero questionário onde fala apenas as competências profissionais... Aborda também as competências pessoais... Eh por exemplo o nosso questionário tem questões como "Quais são os seus pontos fortes, os seus pontos fracos?!"... Portanto queremos ter sempre um questionário muito abrangente e diferente daqueles questionários normais, standart que costumamos ver em várias empresas... Após o colaborador responder ao questionário nós falamos nas condições, no tipo de contrato, nos salários, nos horários, eh... Todas essas questões... Em seguida eu vou juntar todos esses questionários e passo todos os questionários à chefia que os vai analisar e ver quem vale a pena chamar... Vêm a uma segunda entrevista com a chefia e aí será uma entrevista não de triagem mas mais técnica onde falam exatamente das funções a desempenhar! Após essa fase selecionamos o melhor candidato e ele começa então a trabalhar.

E: Muito bem! Então não há diferenças no recrutamento tendo em conta a diferença das áreas de trabalho?

e: Não, o procedimento é sempre o mesmo para qualquer área...

E: Pronto... Eh, e aqui na empresa o que é que esperam das pessoas que são contratadas?

e: Eh... Um pouco aquilo que referi há pouco... Profissionais, que tenham ética no trabalho e que sejam competentes... E que vistam a camisola principalmente...

E: Sim sim... E conseguem obter no mercado local trabalhadores com estas competências?

e: Nem sempre!!! Depende das áreas... Há áreas mais fáceis... Depende do período que estamos a contactar... No verão temos secalhar mais facilidade em encontrar pessoas para trabalhar por exemplo no restaurante, no bar ou nos andares... Depende muito das áreas e do período em que estamos a contratar... Eh... Infelizmente ou felizmente nós costumamos, para além de contratar pessoas, e temos tido surpresas muito agradáveis em contratar pessoas que não têm experiência naquela área e que nos surpreendem muito pela positiva... Portanto também é importante nós darmos oportunidade mesmo que não tenham experiência, mas têm vontade de aprender e depois acabamos por dar formação cá dentro e podem crescer...

E: Claro... E que necessidades de formação sente que são necessárias aqui na ilha?

e: Principalmente a área de controlo de comidas e bebidas, acho que não há aposta nessa área...

E: Para terminar... Como é que é olhada a função de RH nesta empresa?

e: Pronto... É assim... Nós aqui temos sempre a nossa "linha de pensamento"... Tem de haver sempre um trabalho em equipa, uma boa articulação, começando pelos RH, passando pelos colaboradores, também pela administração... Portanto tem de haver essa aliança entre todos de modo a que as coisas fluam e que

as coisas corram bem... Portanto tem de haver inicialmente um bom pedido de recrutamento com o perfil mesmo indicado para eu poder recrutar de acordo... Depois tem de haver também no mercado essas pessoas para termos sucesso... Agora o que eu posso garantir é que todas as pessoas relacionadas com o recrutamento e não só, estamos todos interligados e há interajuda de todos para que tudo corra bem...

E: Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 4- Transcrição da entrevista nº2

Transcrição entrevista nº3

E: entrevistador

e: entrevistado

E: Vamos então começar... Idade ou ano de nascimento?!

e: 1964

E: Naturalidade?

e: Lisboa

E: Residência atual?

e: Aqui na Madeira, no Caniço, há 29 anos...

E: Eh... Casada?

e: Não!

E: E tem filhos?

e: Também não!

E: Qual a sua formação académica?

e: Sociologia e uma pós graduação em RH

E: Pronto... Então a sua formação académica é adequada à sua função...

e: Certo...

E: Qual o seu percurso profissional até cá chegar?

e: Comecei em 1988 nesta empresa, ou seja 28 anos na função de RH.

E: A seu ver, quais as competências que são fundamentais no seu trabalho? Tanto a nível pessoal, profissional...

e: (...) É preciso disponibilidade, empatia, tolerância... Não efetuar julgamentos e grande flexibilidade porque as empresas estão em constante mudança... Há outra situação que eu acho muito importante é que na função de RH nós temos de ter consciência não só no desenvolvimento das competências atuais para a organização, mas também temos a responsabilidade de preparar as pessoas para um futuro muito rápido que é já amanhã... No fundo há também responsabilidade social.

E: Muito bem... Nesta empresa como é iniciado o processo de recrutamento?

e: Depende para a função que é... Se for uma função na área administrativa ou parte oficial, porque esta empresa é um grupo empresarial com duas empresas, uma tem 70 trabalhadores e outra 430... E... Se for na parte oficial ou administrativa como lhe estava a dizer os últimos recrutamentos que foram feitos foram através de estágios profissionais ou cursos técnicos profissionais em que eram feitos estágios na nossa empresa e os mais bem avaliados, mais bem qualificados eram contratados... Os licenciados

também passam pela fase de estágio e só depois são ou não contratados... Em relação aos motoristas é completamente diferente, porque são mais de 50% dos trabalhadores na empresa ehhh... Portanto nós temos de fazer admissões em grupo, tem muito tempo de formação inicial, mais de um mês de formação inicial... Porque mesmo que já tragam a carta de condução e respetiva certificação, têm também que ter conhecimento das normas, regras, a rede, a adaptação à condução dos diferentes tipos de viaturas, têm essa formação... Mas, antes de começarem a trabalhar têm um conjunto de testes que são efetuados... Uns são eliminatórios, o primeiro é de condução, ou sabem conduzir ou não sabem... O outro teste que não passa pelos RH é os exames médicos com grande nível de exigência... e nesses exames se o médico da empresa não der aptidão não pode passar... Depois eles entretanto fazem além desses testes, fazem uma entrevista em que estou eu e o responsável pela área, ou seja os RH não são os únicos a ter o poder de decisão, o responsável pela área na minha perspectiva de recrutamento o cliente que me está a incomodar esse serviço tem de ficar satisfeito, eu dou opinião em relação ao candidato, faço o alerta para os aspetos positivos e negativos com toda a informação que já tenho, mas a decisão final é do cliente que encomendou o recrutamento...

E: Muito bem... Quais os meios que utilizam para a divulgação da necessidade de recrutamento?

e: Na nossa página da internet da empresa, e na comunicação social da região...

E: Pronto... Eh... O que é que esperam das pessoas que contratam para a vossa empresa?

e: Esperemos que cumpram com dedicação a profissão para a qual estão a ser contratados... Dando o seu melhor, com grande responsabilidade, há um setor de atividade que trabalhamos vinte e uma horas das vinte e quatro diárias, em que têm de ter disponibilidade, responsabilidade, porque a profissão de motorista tem na mão uma máquina que mata... E esse é um dos aspetos mais importantes... E que as pessoas venham também com consciência que temos todos os dias coisas para aprender...

E: A nível mais geral o que acha que procuram as empresas hoje em dia aqui na ilha?

e: O que todas as empresas procuram ou deviam procurar é aquilo que eu também procuro aqui nesta empresa, em primeiro lugar pessoas que tenham um grande controlo emocional, com grande resiliência, com grande disponibilidade e com humildade e que temos todos os dias que nos adaptar a novas realidades, mesmo no setor dos transportes que quando eu comecei a trabalhar não havia preocupação com a concorrência, agora tentamos sempre passar para os nossos colaboradores uma postura comercial e uma grande necessidade de estarmos sempre a evoluir...

E: Muito bem... E conseguem encontrar no mercado local pessoas com as competências desejadas?

e: Neste momento sim... Houve anos que não mas atualmente sim... Muito muito!

E: Sim... E quais as principais lacunas que encontram nas pessoas que recrutam?

e: Essa é uma boa pergunta... Numa casa com tantos trabalhadores acabamos por ter aqui um pouco de tudo... E o problema é quando as pessoas perdem a motivação de querer evoluir, as pessoas pensam que já sabem tudo e isso é uma grande dificuldade... Muitos portugueses parece que não têm disponibilidade para aprender e por muito boa que seja a formação não dá...

E: A seu ver, quais as áreas que mais precisam de formação cá na ilha?

e: Nós na área das oficinas sentimos alguma necessidade, porque ainda por cima não faemos formação de mecânica de ligeiros... É de pesados e então são realidades muito concretas que vamos colmatando com os fornecedores e algumas vão ao continente fazer formação com os custos todos suportados pela empresa, mas situações muito específicas... E mesmo na parte informática, há formação que é muito específica e é muito difícil encontrar um grupo cá na Madeira que o faça... E para fazer o investimento de irmos para o continente claro que nos custa sempre muito mais e é mais caro...

E: Pois... Para concluir... Como é que olha a função de RH nesta empresa?

e: Com grande respeito!! Com grande respeito, quer por parte dos meus colegas quer por parte do conselho de administração, tomando consciência que tentamos sempre o melhor para encontrar pessoas com as características pretendidas, para a substituição de outros que vão saindo, acompanhando também a vida dos nossos colaboradores quando há mudanças nas suas vidas familiares, situações de divórcio, da doença... Tem de haver uma parte muito grande do social... Ehhhh... É que aqui na empresa, embora sejamos muitos, não existem pessoas especializadas para tudo... Temos de saber fazer um bocadinho de tudo... Eu por exemplo... Eu faço os salários, faço... (riso) plano de formação da empresa, tenho de me preocupar com a certificação, vou à sala de formação dar a parte comportamental do atendimento... Portanto, há todas estas solicitações que é preciso... Eu adoro a minha profissão... Ao fim de 30 anos eu digo que sou muito feliz, adoro os RH.

E: Muito obrigada pela sua disponibilidade!

e: Obrigada eu!

Anexo 5- Transcrição entrevista nº3

Transcrição entrevista nº4

E: entrevistador e: entrevistado

E: Vamos começar.. Idade ou ano de nascimento, por favor!

e: 1963

E: Naturalidade?

e: Santa Luzia, nacionalidade portuguesa

E: Residência atual?

e: Caniço

E: Muito bem! É casada?

e: Casada com dois filhos!

E: Pronto... Qual a sua formação académica?

e: Ora bem... Tenho o 12º ano e depois tirei o curso de contabilidade aplicada à informática, comecei logo a trabalhar e entretanto comecei a trabalhar em escritório, também fiz secretariado, ao fim de seis anos integrei aqui na empresa António Nóbrega e passados três anos comecei a trabalhar com o meu colega nos recursos humanos, eh... Já estou cá há 16 anos, tenho 13 de recursos humanos...

E: eh... Então acha que a sua formação académica é adequada à sua função?

e: Sim, porque entretanto fui fazendo algumas formações em recursos humanos ao longo deste período sempre que havia possibilidade, estamos associados à ACIF que é a associação dos comerciantes e industriais do Funchal, e sempre que há alguma formação nós temos sempre essa notificação e acabamos sempre por aproveitar porque é sempre uma mais valia.

E: Muito bem... Que competências acha que são fundamentais no seu trabalho? Tanto a nível pessoal...

e: Eh... Pronto tem de ser uma pessoa que também tenha calma e uma boa capacidade de aprendizagem... Pronto eu falo isto porque em relação ao código do trabalho está sempre a ser atualizado e é preciso estarmos sempre com documentação de apoio... Também a parte da formação informática é muito bom porque nós trabalhamos com dois programas de salários, convém sempre estar em constante aprendizagem...

E: Pronto... Aqui na vossa empresa, fale me um pouco sobre o processo de recrutamento...

e: Nós temos a nossa empresa dividida por secções... À medida que há uma necessidade em cada secção será esse chefe a fazer esse recrutamento... Vai haver uma entrevista prévia, ver o perfil da pessoa, se tem experiência ou no caso por exemplo dos motoristas têm feito também formação porque agora é obrigatório terem o CAM... Após esta entrevista é feita uma reunião juntamente com a direção, há uma sugestão por parte do chefe de alguma situação or exemplo "ah mas este já trabalhou aqui", "ou se for

pela escolaridade, também às vees é importante, também conta dependendo do cargo que vai desempenhar cá dentro... Eh e também a formação a nível informático, porque hoje em dia a nossa empresa trabalha muito com apoio à informática, qualquer secção cá dentro trabalha com informática...

E: Muito bem... Quais os meios que utilizam para a divulgação da necessidade...

e: É assim... Com a crise económica do nosso país muitas pessoas vêm cá e deixam o currículo, deixam uma ficha de inscrição, outras vêm através de pessoas já conhecidas de cá de dentro... Eh... E a partir daqui há sempre uma seleção, comparando sempre perfis de acordo com o que procuramos, por exemplo operadora de armazém se tem o exame médico que é obrigatório, e tudo isto são coisas que depois vão influenciar para a contratação ou não... Vamos abrir outro entreposto e esse foi através de email, as pessoas apresentaram a sua candidatura através de email, posteriormente a isto foi feita a tal seleção e depois uma entrevista... Depois desta entrevista foi feita uma segunda entrevista e contratação...

E: E há diferenças no recrutamento de acordo com as diferentes secções ou o recrutamento é sempre feito da mesma maneira?

e: Normalmente é sempre feito de igual modo, atendendo à tal especificidade, por exemplo se for uma pessoa para carregar caixas, se nós tivermos uma pessoa com estatura média e uma mais robusta, automaticamente fica a segunda, porque irá ter mais força... Portanto pode haver diferenciação a nível de físico ou não... Ou também pode haver uma pessoa com muita experiência, como por exemplo o talhante... Pode ter muitos anos à frente num balcão do talho, vamos sempre dar preferência a uma pessoa assim do que a uma que possa ter trabalhado numa charcutaria mas que se candidate para o talho...

E: Muito bem... O que é que vocês esperam na vossa empresa das pessoas que são contratadas?

e: Que... Portanto, que integrem na nossa equipa, no nosso método de trabalho, que sejam responsáveis, assíduas e pronto... Que cumpram realmente o seu dever de acordo com as expectativas que nós criamos para fluir o trabalho, porque aqui como trabalhamos também com encomendas é importante a pessoa ter uma capacidade de conseguir entrar no ritmo de acordo com a necessidade que a empresa tenha para produzir determinado artigo ou produto...

E: E conseguem obter no mercado local trabalhadores com as características...

e: Sim, até agora posso lhe dizer que conseguimos sempre, nunca tivemos grandes dificuldades...

E: Quais as lacunas que encontram nos vossos recrutados?

e: Ehhh.. De uma maneira geral é assim... Nós somos um meio pequeno, eu falo Ilha da Madeira meio pequeno... Há muitas pessoas que trabalharam muitos anos ou trabalharam quase uma vida por exemplo na Santagro... Nós temos cá muitas pessoas que trabalharam na Santagro... Este tipo de pessoas, embora seja obrigatória a formação, embora tenham feito algumas formações ao longo do seu trabalho, há sempre... Porque lá está tem a ver com o método/sistema de trabalho de cada empresa... Nós quando

mudamos de instalações e viemos para cá apostamos muito na formação do pessoal... E muitas vezes as pessoas passam por um processo de adaptação porque estavam habituados a outro sistema de trabalho... É simplesmente essa situação...

E: E a seu ver que necessidades de formação nós temos aqui no Funchal?

e: Passa sem dúvida pela informática... A nível de trabalho físico, vamos assim dizer as pessoas acabam por se integrar, e na informática com a quantidade de programas que já existem, as pessoas mesmo com formação acabam por ter dificuldade... Até falo por mim, tenho um programa há dois anos de salários e ainda hoje sinto dificuldades em processar e acompanhar a tecnologia...

E: Questão final... Como é que é olha a função de recursos humanos nesta empresa?

e: Ehhhhh... (riso)... Depende muito, somos 140 no total, vão haver uns que vão achar tudo muito bem e outros nem por isso... Os recursos humanos muitas vezes é identificado por "quem paga o salário" mas por outro lado é a situação "ai os descontos, estou a pagar tanto de IRS"... Portanto há sempre aquela dúvida sobre os impostos e isso a empresa não pode controlar, e às vezes acaba mesmo por ser confundido com isso... Mas é uma função que exige muito de nós!

E: Muito bem, obrigada pela sua colaboração!

Anexo 6- Transcrição entrevista nº4

Transcrição entrevista nº5

E: entrevistador e: entrevistado

E: Vamos começar... Ano de nascimento ou idade?

e: 02/07/1970

E: Naturalidade?

e: Lisboa

E: Residência atual?

e: Funchal

E: Situação conjugal?

e: Casado e tenho filhos

E: Muito bem... Qual a sua formação académica?

e: Eu tenho o 12º ano... Eu entrei aqui em 1990, já foi há muito tempo... Ao longo dos anos, com a prática, com o trabalho, consegui chegar à parte dos recursos humanos... Foi valorizado o meu empenho! Deram me então a hipótese de ficar aqui à frente dos recursos humanos e a partir daí foi tudo com a experiência de trabalho adquirida aqui...

E: Pronto... E já tinha tido alguma experiência de trabalho antes de entrar aqui nesta empresa?

e: Eu cheguei a trabalhar no escritório de construção civil, mas depois vim para aqui, vim para aqui desde novo...

E: Que competências acha que são fundamentais no seu trabalho? Tanto a nível profissional, pessoal...?

e: Para já... Disponibilidade, nesta área é mesmo muito importante! É sempre preciso recrutar pessoal quer para as obras, quer para motorista, é importante também ter alguns contactos para pudermos colmatar as faltas que às vezes são necessárias nas obras...

E: Eh... Como é que é feito o recrutamento?

e: Inicialmente, conforme as reuniões de administração, normalmente reunimos ao sábado, e depois conforme as necessidades de pessoal... Há uma ordem de trabalhos, e conforme o planeamento da obra conseguimos ver as necessidades de recrutamento... Vemos primeiro o que temos na "carteira" da nossa empresa em termos de pessoal especializado para uma determinada obra, e for necessário recrutar, então recrutamos... Depois temos as inscrições que as pessoas fazem aqui, vêm ao balcão tratar das inscrições, e depois é feito um arquivo... Ao fim ao cabo é feito uma avaliação por cada categoria e trabalhador e vamos ver se nos interessa ou não... Após a avaliação interna, conforme vamos precisando e alguém consultamos esse tal arquivo de acordo com as competências e perfis que precisamos... Infelizmente agora estamos numa situação de dispensar bastante pessoal, as obras estão a ser poucas, mas temos uma

avaliação dos encarregados ou diretores de obra para os trabalhadores em que essa avaliação fica também no arquivo e eventualmente poderá voltar a ser chamado futuramente! Temos uma média de 300 trabalhadores, portanto é complicado porque nem todos podem ir para o quadro...

E: Sim senhor... Quais os meios que utilizam para a divulgação da necessidade de recrutamento? Neste caso quando não têm "em carteira" pessoal com os perfis desejados?

e: Há profissões específicas... Há áreas que temos dificuldade em encontrar pessoal... Por isso optamos por por um anúncio no diário de notícias, por exemplo engenheiros especializados em certas matérias ou outras categorias específicas...

E: O que é que esperam das pessoas que contratam para trabalhar na vossa empresa?

e: Esperamos também disponibilidade e que cumpram com os horários, e que cumpram as tarefas e funções com a máxima eficácia...

E: Muito bem... E no mercado local, conseguem arranjar com facilidade trabalhadores com as competências que procuram?

e: Nem sempre é fácil (...)

E: hum... E que áreas de formação acha que estão em falta cá no Funchal?

e: Atualmente nós temos aqui um plano de formação e como muitas vezes os nossos trabalhadores não têm a formação que deviam ter, nós damos formação cá na empresa... Ok? É feito um levantamento de necessidades, para cada setor e departamento qual a necessidade de formação? Depois a partir daí, pesquisamos... Nas obras o principal é higiene e segurança, é fundamental, uso de coletes, botas, capacete... Ao longo do ano essa é a formação mais dada na empresa, pois é fulcral...

E: Sim senhor... Para finalizar... Como é que é olhada a função de RH na empresa?

e: (risos...) Essa pergunta tem rasteira... Olhe, por vezes não somos mesmo valorizados ao fim ao cabo pelo trabalho que fazemos... Toda a gente acha que é fácil, mas não é! Mexe com muita coisa, tem a área de recrutamento, tem a área de formação, tem a logística... Depois nesta empresa e felizmente estamos no mercado internacional, temos no Equador, em Cabo Verde, nos Açores... Muita situação, o fuso horário por exemplo é diferente e dou por mim às 5h da manhã a tratar de assuntos da empresa, tem de haver muita disponibilidade, e ninguém pensa nisso... O ordenado está no fim do mês na conta é o que interessa (risos).

E: Obrigada pela disponibilidade!

Anexo 7- Transcrição da entrevista nº5

Transcrição entrevista nº 6

E: entrevistador e: entrevistado

E: Pronto... Vamos então começar! Idade ou ano de nascimento?

e: 1976

E: naturalidade?

e: Lisboa

E: Nacionalidade?

e: Portuguesa

E: E a sua situação conjugal?

e: Casado com dois filhos!

E: Pronto... Qual a sua formação académica?

e: Gestão de recursos humanos

E: Muito bem... Qual é o seu percurso profissional até chegar a esta empresa?

e: Eu comecei na área de logística, na parte de gestão de armazéns, e depois passei para a parte de recrutamento e seleção numa empresa de trabalho temporário, onde comecei pela parte administrativa geral e depois então passei para a parte de recrutamento e depois a parte de coordenação da delegação... Depois saí dessa parte e passei para a gestão de recursos humanos... E até agora tem sido sempre nesta área!

E: Sim... E há quantos anos está então nesta área?

e: Como diretor de recursos humanos... eh... Portanto, 16!

E: Muito bem... Que competências a seu ver são fundamentais neste trabalho?

e: As competências relacionais são a base... Nós temos que lidar com todo o tipo de pessoas e temos de saber acima de tudo ouvir as pessoas e perceber como é que devemos lidar com cada uma delas! Portanto as competências relacionais acho que são a base desta função... Depois em termos de competências técnicas, temos muita matéria relacionada com a gestão das pessoas quer entre elas quer com elas e nós temos de criar ferramentas... Não só a parte académica mas também formações específicas que ajudam e ao mesmo tempo ir tentando evoluir nas ferramentas que já existem na gestão de recursos humanos, eh... De todas... Eventualmente eu até por regra costumo fazer bastantes leituras dentro desta área, tenho formações e vou tentando sempre estar atualizado no que diz respeito à gestão estratégica e também vou tentando reconstruir algumas das ferramentas que já existem, muitas retirei de algum lado porque se adequava Àquilo que eu queria e depois fui modificando e atualizando.. Também tenho uma rede de contactos na minha área, portanto... Parceiros... Amigos, colegas de outras empresas e vamos trocando

experiências, "o que é que já fizeste assim?", "como resolves isto?"... Pronto e com alguma facilidade consegue-se ir ajustando e fazendo face ao nosso trabalho...

E: Claro, claro... Como é que iniciam o processo de recrutamento e como é que se desenvolve?

e: Nós privilegiamos muito o recrutamento com a nossa base interna... Sempre que há necessidade de recrutamento eu faço uma comunicação interna para todos os colaboradores da empresa e assim conseguir saber se conhecem alguém, se têm alguém... Amigos, familiares ou mesmo conhecidos... Dependendo da área, poderei em simultâneo também fazer recrutamento externo, através de anúncios ou sites específicos de recrutamento, eh... Mas normalmente vem sempre um conjunto considerável de referências das pessoas que trabalham connosco... Regra geral em termos de recrutamento sempre que faço um email ou então a tal comunicação interna vem sempre muitos contactos. Depois nem sempre resulta em recrutamento mas os contactos vêm!

E: Sim sim...

e: Normalmente depois faço uma triagem de currículos, nunca recebo ninguém sem ver o seu currículo, mas já aconteceu virem cá entregá-los em mão, não faço entrevista porque depois tenho de gerir isto de forma a que fique um espaço de tempo específico para as entrevistas... Porque eu tenho para mim guiões de entrevista que respeitam as diferentes funções, portanto dependendo da função... Gosto sempre de ter as minhas linhas orientadoras para ir guiando a entrevista, as perguntas que faço por exemplo para o motorista não podem ser as mesmas que faço a alguém que se candidata para a área financeira... Depois gosto sempre de dar uma margem de tempo para eles falarem, regra geral falo pouco... Vou tirando as notas e os meus apontamentos e vou percebendo se a pessoa tem as competências e se se adequa ao trabalho em questão!

E: Muito bem... O que é que esperam então das pessoas contratadas?

e: Primeiro que correspondam às expectativas que criaram inicialmente... Essa é a base! Essas expectativas, têm de ser correspondidas, eh... normalmente quando faço a admissão é sempre com base na entrevista, eventualmente num teste prático que é feito para a maioria das funções e este conjunto tem que resultar, ou seja o colaborar em operação tem de ser eficiente... Claro que não esperamos logo que seja um suprasumo, é sempre dado um período de 3 meses no máximo, período de adaptação, mas mais do que isso já me parece demais... (risos)

E: Muito bem... E quais lacunas que acha que são mais frequentes nas pessoas contratadas?

e: Eu diria que a formação base! Eh... Nesta empresa de automóveis e transportes, quando nós pretendemos alguém com características muito específicas, regra geral não há... Na Região Autónoma da Madeira há muita carência de áreas de formação, são muitas... Cada uma das áreas em termos académicos ou formação complementar há uma formação generalista em todas as áreas, comercial, financeira, mesmo a área administrativa no geral o que acontece é que o conteúdo é excessivamente generalista... Portanto a preparação que qualquer candidato traz, não é consistente... Nós internamente

temos de complementar com um outro conjunto de ferramentas, com formação À medida o que por um lado pode ser bom mas por outro para efeitos imediatos de retorno da contratação, não existe!

E: Sim... Muito bem! Para acabar, como é olhada a função de RH nesta empresa?

e: (risos)... Não lhe sei dizer qual a opinião do staff relativamente aos recursos humanos, mas posso lhe dizer que não me queixo em termos de valorização por parte da administração que é de quem mais me importa, tenho todo o apoio que podia querer! Acho que a visão que a administração tem dos recursos humanos é a mais correta, não tenho qualquer dúvida!

E: Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 8- Transcrição da entrevista nº6

Transcrição entrevista nº 7

E: entrevistador e: entrevistado

E: Vamos então começar... Idade ou ano de nascimento?

e: 38 anos

E: Naturalidade?

e: Funchal, Madeira

E: Nacionalidade?

e: Portuguesa

E: Situação conjugal?

e: Divorciada com dois filhos...

E: Muito bem! Qual a sua formação académica?

e: Gestão de recursos humanos!

E: E qual o seu percurso académico até chegar a esta empresa?

e: Comecei a trabalhar numa empresa na parte administrativa, tive nessa empresa durante 1 ano e depois vim para esta, na qual comecei logo na área dos recursos humanos e permaneço cá há 15 anos...

E: Que competências acha fundamentais para um gestor de recursos humanos?

e: Eu acho que acima de tudo, disponibilidade e tolerância... Temos que ter a capacidade de ouvir e saber como nos relacionar com todo o tipo de pessoas, temos de nos entregar ao trabalho com imensa disponibilidade... Muitas vezes mesmo que o horário seja até as 18h, são 9h da noite e eu ainda aqui estou a acabar "isto ou aquilo"... Mas como dizem, "quem corre por gosto, não cansa!" (risos). É preciso também estar em constante aprendizagem e ir sempre nos mantendo informados...

E: Muito bem! Fale um pouco acerca do processo de recrutamento da empresa...

e: A nossa empresa é dividida por secções... Consoante a necessidade de recrutamento que cada chefe de secção nos comunica nós tentamos sempre através dos nossos colaboradores, saber se conhecem alguém com o perfil para a função a desempenhar, seja empregado de mesa, seja jardineiro ou qualquer outra profissão... Se não, avançamos com um anúncio no diário de notícias e no nosso site... Normalmente recebemos muitos currículos ou as pessoas vêm cá para entregar o seu currículo em mão, até quando não é feito nenhum anúncio chegam nos imensos currículos! É feita uma primeira triagem, eu é que a faço... Ehhhh, analiso com atenção e vejo aqueles que mais têm experiência para a área que me interessa, se já trabalhou, a formação que tem, até o mais pequeno detalhe muitas vezes nos ajuda a chegar a quem

pretendemos... Ehhh, após isto é então feita uma entrevista e depois da interação com o candidato em que faço algumas perguntas pré definidas, é feita uma reunião com toda a direção e é escolhido então o candidato com as melhores características e com mais experiência para uma determinada secção, de modo a que consiga corresponder às nossas expetativas.

E: E o recrutamento é sempre feito de igual modo ou difere de cada secção?

e: É sempre feito de igual modo... Mas há determinados cargos que exigem mais experiência do que outros, isso sem dúvida...

E: Muito bem! E o que esperam das pessoas que contratam para trabalhar convosco?

e: Ehhhh... Responsabilidade, dedicação e eficácia! Se isso não houver, é impossível que as coisas corram bem e consigamos ter bom feedback por parte dos nossos clientes... É importante também o espírito de entreatajuda entre colegas, porque quem chega nunca irá saber tudo, e a maneira como são feitas as coisas, porque cada sítio tem a sua particularidade... Acho que é isso...

E: Muito bem... E quais as principais lacunas que encontram nas pessoas contratadas?

e: (...) Olhe já houveram mais do que agora, se bem que há sempre casos isolados... Por vezes notamos que parece que as pessoas não sentem necessidade de evoluir e aprimorar o seu trabalho... É um pouco mecanizado, "cheguei ao trabalho, vou fazer as coisas que é para isso que me pagam e num instante chega a hora de saída"... Infelizmente ainda há muito esta mentalidade, também porque temos cerca de 80 colaboradores, nem sempre corre tudo às mil maravilhas... De qualquer modo como já lhe disse antes era mais assim do que agora...

E: A seu ver quais as necessidades de formação cá na ilha da Madeira?

e: Penso que a área da informática é uma área com muita carência de formação cá na ilha, porque é uma área em constante evolução e há uma parte da informática muito específica em que sentimos realmente mais dificuldade em encontrar estes técnicos...

E: Para acabar... Como é que é olhada a função de RH nesta empresa?

e: Ehhhh... (risos)... Essa pergunta é curiosa, porque como deve imaginar não é fácil agradar a todos, mas posso afirmar com as experiências que tenho vivido cá nesta empresa as pessoas sentem um à vontade connosco e procuram sempre que alguma coisa não esteja bem, ou mesmo para dar a sua satisfação acerca de determinado assunto! E nós tentamos também acompanhar sempre os nossos colaboradores de modo a que se sintam completamente à vontade para o que precisarem de modo a que tudo corra da melhor forma!

E: Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 9- Transcrição da entrevista nº7

	Categoria	Sub-categorias	Unidades de contexto
OBJETIVO ESPECÍFICO 1 Identificar práticas/tipos de recrutamento de recursos humanos;	Práticas e fontes de recrutamento;	Anúncios;	E1) "Normalmente é o chefe de cada secção fala com a gerência, decidem se vão recrutar ou não... Diariamente são recebidos imensos currículos por email e muitas vezes selecionamos esses currículos ou então a própria empresa conhece alguém interessado... Ou algum familiar de alguém que conheça..."
		Candidaturas espontâneas;	E2) "Chegam às minhas mãos, à secção dos RH um pedido de recrutamento por parte da chefia que está devidamente assinado pela parte da chefia, da direção e pela administração... Nesse pedido de recrutamento está indicado quantos colaboradores precisamos, qual é a área e qual o perfil pretendido (...) Coloco o anúncio, vou à base de dados que nós temos e vejo se temos algum candidato com esse perfil... Caso não tenha, coloco então o anúncio, contato o instituto de emprego para ver se têm alguém que se enquadre naquilo que nós pretendemos... Eh depois passo à fase de contatar com as pessoas, ligo... Elas vêm cá, fazem a entrevista... Nesse momento eu faço uma triagem em que têm de responder a um questionário... E não é um mero questionário onde fala apenas as competências profissionais... Aborda também as competências pessoais..."
		Referências ou conhecimentos pessoais;	E3) "Se for na parte oficial ou administrativa como lhe estava a dizer os últimos recrutamentos que foram feitos foram através de estágios profissionais ou cursos técnicos profissionais em que eram feitos estágios na nossa empresa e os mais bem avaliados, mais bem qualificados eram contratados... Os licenciados também passam pela fase de estágio e só depois são ou não contratados... Em relação aos motoristas é completamente diferente, porque são mais de 50% dos trabalhadores na empresa eh... Portanto nós temos de fazer
		Entrevista com o gestor da área de recursos humanos;	
		Análise curricular;	
		Testes de aptidão.	

			<p>admissões em grupo, tem muito tempo de formação inicial, mais de um mês de formação inicial (...) Mas, antes de começarem a trabalhar têm um conjunto de testes que são efetuados... Uns são eliminatórios, o primeiro é de condução, ou sabem conduzir ou não sabem... O outro teste que não passa pelos RH é os exames médicos com grande nível de exigência... e nesses exames se o médico da empresa não der aptidão não pode passar... Depois eles entretanto fazem além desses testes, fazem uma entrevista."</p> <p>E4) "À medida que há uma necessidade em cada secção será esse chefe a fazer esse recrutamento... Vai haver uma entrevista prévia, ver o perfil da pessoa, se tem experiência ou no caso por exemplo dos motoristas têm feito também formação porque agora é obrigatório terem o CAM... Após esta entrevista é feita uma reunião juntamente com a direção, há uma sugestão por parte do chefe."</p> <p>E5) "Inicialmente, conforme as reuniões de administração, normalmente reunimos ao sábado, e depois conforme as necessidades de pessoal... Há uma ordem de trabalhos, e conforme o planeamento da obra conseguimos ver as necessidades de recrutamento... Vemos primeiro o que temos na "carteira" da nossa empresa em termos de pessoal especializado para uma determinada obra, e for necessário recrutar, então recrutamos... Depois temos as inscrições que as pessoas fazem aqui, vêm ao balcão tratar das inscrições, e depois é feito um arquivo... Ao fim ao cabo é feita uma avaliação por cada categoria e trabalhador e vamos ver se nos interessa ou não... Após a avaliação interna, conforme vamos precisando e alguém consultamos esse tal arquivo de acordo com as competências e perfis que precisamos..."</p> <p>E6) "Nós privilegiamos muito o recrutamento com a nossa base interna... Sempre que há necessidade de recrutamento eu faço uma comunicação interna para todos os colaboradores da empresa e assim conseguir saber se conhecem alguém, se têm alguém... Amigos,</p>
--	--	--	---

			<p>familiares ou mesmo conhecidos... Dependendo da área, poderei em simultâneo também fazer recrutamento externo, através de anúncios ou sites específicos de recrutamento (...)</p> <p>Normalmente depois faço uma triagem de currículos, nunca recebo ninguém sem ver o seu currículo, mas já aconteceu virem cá entregá-los em mão, não faço entrevista porque depois tenho de gerir isto de forma a que fique um espaço de tempo específico para as entrevistas... Porque eu tenho para mim guiões de entrevista que respeitam as diferentes funções, portanto dependendo da função..."</p> <p>E7) "Consoante a necessidade de recrutamento que cada chefe de secção nos comunica nós tentamos sempre através dos nossos colaboradores, saber se conhecem alguém com o perfil para a função a desempenhar, seja empregado de mesa, seja jardineiro ou qualquer outra profissão... Se não, avançamos com um anúncio no diário de notícias e no nosso site... Normalmente recebemos muitos currículos ou as pessoas vêm cá para entregar o seu currículo em mão, até quando não é feito nenhum anúncio chegam nos imensos currículos! É feita uma primeira triagem, eu é que a faço... Ehhhh, analiso com atenção e vejo aqueles que mais têm experiência para a área que me interessa, se já trabalhou, a formação que tem, até o mais pequeno detalhe muitas vezes nos ajuda a chegar a quem pretendemos... Ehhh, após isto é então feita uma entrevista e depois da interação com o candidato em que faço algumas perguntas pré definidas..."</p>
--	--	--	--

Anexo 10- Tabela categorizada objetivo específico 1

	Categoria	Sub-categorias	Unidades de contexto
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</p> <p>Mapear os perfis de recursos humanos que as empresas procuram;</p>	<p>Perfil ideal</p>	<p>Valores pessoais e organizacionais</p>	<p>E1) "Bem... Polivalência (riso), cada vez mais (...) Ehhh... Capacidade de entrega e de iniciativa, muitas vezes é preciso uma pessoa com iniciativa de melhorar qualquer coisa porque temos de estar sempre a melhorar... e depois é o que já disse, responsabilidade... empenho... à volta disso!"</p>
			<p>E2) "Profissionais, que tenham ética no trabalho e que sejam competentes... E que vistam a camisola principalmente"</p>
		<p>Interesse em constante melhoria</p>	<p>E3) "Esperemos que cumpram com dedicação a profissão para a qual estão a ser contratados... Dando o seu melhor, com grande responsabilidade (...) E que as pessoas venham também com consciência que temos todos os dias coisas para aprender..."</p>
			<p>E4) "Pronto tem de ser uma pessoa que também tenha calma e uma boa capacidade de aprendizagem... Pronto eu falo isto porque em relação ao código do trabalho está sempre a ser atualizado e é preciso estarmos sempre com documentação de apoio..."</p>
			<p>E5) "Disponibilidade, nesta área é mesmo muito importante!"</p>
		<p>E6) "Primeiro que correspondam às expetativas que criaram inicialmente... Essa é a base! Essas expetativas, têm de ser correspondidas, ehhh..."</p>	

			E7) "É importante também o espírito de entreajuda entre colegas, porque quem chega nunca irá saber tudo, e a maneira como são feitas as coisas, porque cada sítio tem a sua particularidade... Acho que é isso..."
--	--	--	--

Anexo 12- Tabela categorizada objetivo específico 2

	Categoria	Sub-categorias	Unidades de contexto
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</p> <p>Identificar quadros de competência procurados pelas empresas;</p>	<p>Tipo de competências</p>	<p>Saber ser</p> <p>Saber estar</p> <p>Saber fazer</p>	<p>E1) "Entrega, em algumas secções é necessário formação... Porque é assim... Na parte administrativa, contabilidade, mais especificamente stocks, lidar com clientes, fornecedores exige mais formação não é? No caso da fábrica, produção... Óbvio que as pessoas nem têm de ter um nível de formação muito alto, porque são coisas que mais facilmente nós conseguimos aqui ensinar e adaptar as pessoas ao trabalho. Depois temos os motoristas..."</p>
		<p>Competências:</p> <p>Organização,</p>	<p>E2) "Primeiro... Ética no trabalho eu acho que é extremamente importante, respeito... E acho que é importante a pessoa ser profissional acima de tudo... Eh... e seguir as normas, os requisitos..."</p>
		<p>responsabilidade,</p> <p>empenho,</p> <p>dedicação,</p> <p>profissionalismo</p>	<p>E3) "...pessoas que tenham um grande grande controlo emocional, com grande resiliência, com grande disponibilidade e com humildade e que temos todos os dias que nos adaptar a novas realidades..."</p>
		<p>...</p> <p>Talento</p>	<p>E4) "...Portanto, que integrem na nossa equipa, no nosso método de trabalho, que sejam responsáveis, assíduas e pronto... Que cumpram realmente o seu dever de acordo com as expetativas que nós criamos para fluir o trabalho..."</p>
			<p>E5) "Esperamos também disponibilidade e que cumpram com os horários, e que cumpram as tarefas e funções com a máxima eficácia..."</p>
			<p>E6) "Essas expetativas, têm de ser correspondidas..."</p>

			E7) "Responsabilidade, dedicação e eficácia! Se isso não houver, é impossível que as coisas corram bem e consigamos ter bom feedback por parte dos nossos clientes..."
--	--	--	--

Anexo 13- Tabela categorizada objetivo específico 3

	Categoria	Sub- categorias	Unidades de contexto
<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 4</p> <p>Elencar necessidades de recursos humanos por parte das empresas do Funchal.</p>	<p>Necessidades de RH</p>	<p>Áreas de formação</p> <p>Recursos humanos para o mercado em geral</p>	<p>E1) "(...) Eh, também não tenho muito conhecimento... Mas pelo que vejo e sinto para a nossa empresa especificamente noto que as ofertas de trabalhadores são muitas em todas as áreas."</p>
			<p>E2) "Principalmente a área de controlo de comidas e bebidas, acho que não há aposta nessa área..."</p>
			<p>E3) "Nós na área das oficinas sentimos alguma necessidade, porque ainda por cima não fazemos formação de mecânica de ligeiros... É de pesados e então são realidades muito concretas que vamos colmatando com os fornecedores e algumas vão ao continente fazer formação (...) E mesmo na parte informática, há formação que é muito específica e é muito difícil encontrar um grupo cá na Madeira que o faça... E para fazer o investimento de irmos para o continente claro que nos custa sempre muito mais e é mais caro..."</p>
			<p>E4) "Passa sem dúvida pela informática... A nível de trabalho físico, vamos assim dizer as pessoas acabam por se integrar, e na informática com a quantidade de programas que já existem, as pessoas mesmo com formação acabam por ter dificuldade..."</p>
			<p>E5) "Nas obras o principal é higiene e segurança, é fundamental, uso de coletes, botas, capacete... Ao longo do ano essa é a formação mais dada na empresa, pois é fulcral..."</p>

			E6) "Nesta empresa de automóveis e transportes, quando nós pretendemos alguém com características muito específicas, regra geral não há... Na Região Autónoma da Madeira há muita carência de áreas de formação, são muitas... Cada uma das áreas em termos académicos ou formação complementar há uma formação generalista em todas as áreas, comercial, financeira, mesmo a área administrativa no geral o que acontece é que o conteúdo é excessivamente generalista... Portanto a preparação que qualquer candidato traz, não é consistente..."
			E7) "Penso que a área da informática é uma área com muita carência de formação cá na ilha, porque é uma área em constante evolução e há uma parte da informática muito específica em que sentimos realmente mais dificuldade em encontrar estes técnicos..."

Anexo 14- Tabela categorizada objetivo específico 4