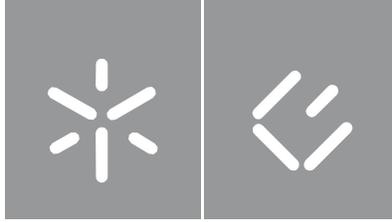


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Valente Tinoco

**O contributo da Cultura Organizacional
para o Processo de Recrutamento e Seleção:
o caso do Grupo DST**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Valente Tinoco

**O contributo da Cultura Organizacional
para o Processo de Recrutamento e Seleção:
o caso do Grupo DST**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

**Professora Doutora Maria Emília Pereira
Fernandes**

julho de 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Após longos meses de trabalho, aproveito esta secção para agradecer a todas as pessoas que me apoiaram na realização deste trabalho. Deste modo, pretendo demonstrar aqui o meu agradecimento às seguintes pessoas:

- À Professora Doutora Maria Emília Pereira Fernandes, minha orientadora, pelo apoio, incentivo e, sobretudo, a sua rigidez científica que me permitiu concluir este trabalho de uma forma mais eficiente. Obrigada, professora!
- Ao Grupo DST, especialmente ao departamento de recursos humanos, onde desempenhei um estágio profissional que me permitiu desenvolver esta investigação. Agradeço a toda a equipa deste departamento que sempre se mostrou disponível para me ajudar e com os quais obtive novas experiências essenciais para o meu futuro profissional.
- A todos os trabalhadores do Grupo DST que participaram nas entrevistas realizadas no âmbito desta investigação, um agradecimento pelo seu contributo, disponibilidade e atenção.
- A toda a minha família, em particular, aos meus pais, que sempre me apoiaram e me deram as condições necessárias para poder concretizar todas as etapas da minha vida académica.
- Ao meu namorado, pela paciência e apoio demonstrado nos últimos tempos e pela constante motivação nos momentos de maior desânimo.

Hoje sinto-me muito grata pela concretização desta última etapa da minha vida académica, por isso, a todos os que me permitiram o desenvolvimento desta Dissertação, o meu muito obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O recrutamento e a seleção são duas práticas de Gestão de Recursos Humanos de extrema importância para as organizações. Para que um processo de recrutamento e seleção (R&S) seja bem-sucedido e responda às reais necessidades da organização é necessário que seja considerada a sua cultura organizacional. Isto é imprescindível porque aquando da sua entrada na organização, os novos trabalhadores passam a conviver com a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os trabalhadores de uma organização. Portanto, para facilitar a integração dos novos trabalhadores na empresa é necessário que o processo de R&S seja feito tendo em conta as necessidades da empresa e a sua CO para que não surjam problemas no futuro, como um elevado *turnover*.

Neste estudo, pretendeu-se entender a relevância da cultura organizacional e a sua influência no recrutamento e na seleção. Portanto, o foco deste trabalho, mais especificamente, são as práticas de recrutamento e de seleção e a questão de partida é a seguinte: de que forma é que a cultura de uma organização pode influenciar o seu processo de recrutamento e seleção?

Tornou-se fundamental adotar o paradigma qualitativo, o que implicou a realização de um estudo de caso no Grupo DST, com recurso à técnica da entrevista para a recolha de dados junto de 12 responsáveis pelo R&S desta empresa.

A conclusões deste estudo possibilitaram clarificar a relação entre a cultura organizacional e os processos de recrutamento e seleção existentes no Grupo DST. Com a análise dos dados, por recurso à análise de conteúdo, verificou-se que os responsáveis pelo processo de R&S do Grupo DST dão relevância à CO e consideram a sua influência no processo, procurando candidatos que se enquadrem na cultura da empresa de forma a que a sua integração seja mais fácil e apresentem motivação para trabalhar num ambiente em que a cultura é muito valorizada. Além disso, também ao nível externo, a imagem de marca da DST está relacionada com a sua vertente diferenciadora relativamente a outras empresas do setor, o que demonstra a relevância da sua CO quer para os trabalhadores e administração do Grupo quer também para os seus *stakeholders*.

Palavras chave: Cultura Organizacional; Recrutamento; Seleção; DST; Especialistas de R&S.

Abstract

Recruitment and selection are two practices of Human Resources Management of extreme importance for organizations. For an R&S process to be successful and respond to the real needs of the organization, its organizational culture must be considered. This is essential because when they enter the organization, new workers begin to live with the organizational culture, that is, the set of habits and beliefs, established by norms, values, attitudes and expectations shared by all workers of an organization. Therefore, to facilitate the integration of new workers into the company, it is necessary that the R&S process is done taking into account the needs of the company and its organizational culture so that no problems arise in the future, such as a high turnover.

In this study, we aimed to understand the relevance of organizational culture and its influence on recruitment and selection. Therefore, the focus of this work, more specifically, is recruitment and selection practices and the starting question is as follows: how can an organization's culture influence its recruitment and selection process?

It became essential to adopt the qualitative paradigm, which implied the realization of a case study in the DST Group, using the technique of interviewing for data collection with 12 R&S managers of this company.

The conclusions of this study made it possible to clarify the relationship between organizational culture and the recruitment and selection processes existing in the DST Group. With the analysis of the data, using content analysis, it was found that those responsible for the R&S process of the DST Group give relevance to the organizational culture and consider its influence in the process, looking for candidates who fit the company's culture so that its integration is easier and presents motivation to work in an environment where culture is highly valued. In addition, also at the external level, DST brand image is related to its differentiating aspect in relation to other companies in the sector, which demonstrates the relevance of its organizational culture both to the group's employees and management and also to its stakeholders.

Keywords: Organizational Culture; Recruitment; Selection; DST; R&S experts.

Índice

1. Introdução	11
2. Enquadramento Teórico	14
2.1. Conceito de Cultura Organizacional	14
2.2. Cultura Organizacional e Cultura Nacional	18
2.3. Cultura Organizacional e Clima Organizacional	19
2.4. Abordagens e Tipologias da Cultura Organizacional	22
2.5. Gestão da Cultura Organizacional.....	26
3. O Recrutamento e a Seleção e o Impacto da Cultura Organizacional	28
3.1. Recrutamento	28
3.1.1. Tipos de Recrutamento.....	29
3.2. Seleção – definição e procedimentos	31
3.3. A influência da Cultura Organizacional no processo de Recrutamento e Seleção	33
4. Caracterização da organização – Grupo DST.....	36
4.1. O Grupo DST.....	36
4.1.1. Missão e Política de Gestão do Grupo DST	37
4.1.2. O valor da cultura no Grupo DST	38
5. O Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST	41
6. Metodologia de Investigação	45
6.1. Pergunta de partida e objetivos da investigação	45
6.2. Metodologia e Técnica de recolha dos dados	46
6.2.1. Metodologia de investigação qualitativa	46
6.2.2. O Estudo de Caso	49
6.2.3. A entrevista	50
6.3. Técnicas de tratamento dos dados.....	52
6.3.1. Análise de conteúdo	52
7. Apresentação dos resultados.....	56
8. Análise e Discussão dos resultados	74
9. Conclusão	82
10. Referências Bibliográficas	86
Anexos	95

Índice de Quadros

Quadro 1 - Características dos quatro Tipos de Cultura	25
Quadro 2 - Grelha de análise das entrevistas realizadas aos responsáveis pelo processo de R&S do Grupo DST	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Pedido de Recrutamento e Seleção de Novo Colaborador	44
---	----

Lista de abreviaturas/siglas

CO – Cultura Organizacional

GRH- Gestão de Recursos Humanos

Grupo DST/ dstgroup - Grupo Domingos da Silva Teixeira

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

UM – Universidade do Minho

1. Introdução

A presente Dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. A escolha do tema deve-se, fundamentalmente, ao interesse pessoal que surgiu através do estágio profissional realizado no departamento de recursos humanos do Grupo DST – Domingos da Silva Teixeira, S.A. As funções desempenhadas enquanto estagiária nesta empresa e a constatação da importância dada à cultura organizacional por todos os colaboradores e pela administração tornaram-se num fator determinante para a realização de uma investigação sobre a influência que a cultura tem no processo de recrutamento e seleção neste grande grupo empresarial.

A pertinência deste tema deve-se à necessidade de compreender a relação entre a cultura de uma organização e o seu processo de recrutamento e seleção, uma vez que podem influenciar-se reciprocamente. O processo de recrutamento e seleção tem como objetivo captar as pessoas com mais competências para o desempenho de funções na organização, tendo em conta a sua estratégia, objetivos, missão e valores. Portanto, com esta investigação pretende-se perceber se há uma preocupação por parte das organizações em recrutar candidatos que se enquadrem na sua cultura.

Nesta investigação pretende-se entender a relevância da cultura organizacional para o Grupo DST e a sua influência no decorrer dos processos de recrutamento e seleção. Portanto, o foco deste trabalho, mais especificamente, são as práticas de recrutamento e seleção e a questão de partida é a seguinte: de que forma é que a cultura de uma organização pode influenciar o seu processo de recrutamento e seleção?

De acordo com Leite (2013), a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a diferencia das demais. Esse sistema é um conjunto de características que a organização valoriza. Assim, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina numa organização (Leite, 2013).

Segundo Costa *et al.* (2016), o processo de recrutamento e seleção é a porta

de entrada para a organização, portanto deve ser feito de acordo com o posicionamento estratégico da empresa. Quando as organizações têm uma cultura consolidada, os candidatos devem estar cientes dela, ou seja, devem entender quais os comportamentos e valores que são mais valorizados pela organização para se conseguir integrar e interagir nesse ambiente.

O processo de recrutamento e seleção deve considerar um ajustamento entre a cultura da organização e os valores do candidato. Para esse efeito, é muito importante que a cultura organizacional esteja bem definida para que tanto o candidato quanto o recrutador sejam capazes de a compreender. Com esse ajustamento verifica-se um melhor desempenho e produtividade, maior motivação e satisfação, redução do absentismo, maior empenhamento e redução do *turnover* (Costa *et al.*, 2016).

Para levar a cabo este estudo, explorou-se as perceções que 12 especialistas de recrutamento e seleção desta empresa têm da organização, os seus valores centrais e quais as implicações dessa forma de pensar a organização nas práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente, nos próprios recrutamento e seleção. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é explorar a influência da cultura organizacional do Grupo DST quando se pretende recrutar e selecionar um candidato. Tendo em consideração a questão de partida, recorreu-se à metodologia de investigação qualitativa e como técnica de recolha de dados a entrevista. Como estratégia de investigação recorreu-se ao estudo de caso. Por fim, como técnica de tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo.

Esta Dissertação é constituída por cinco partes principais: na primeira parte, inclui-se o enquadramento teórico, em que é definido o conceito de cultura organizacional e a sua relação com a cultura nacional e o clima organizacional. Apresenta-se, ainda, as abordagens e tipologias da CO e uma secção relativa à gestão da cultura organizacional. De seguida, aborda-se a temática acerca do processo de recrutamento e seleção e o impacto da cultura organizacional neste processo, apresentando uma definição de recrutamento e dos tipos de recrutamento e, ainda, uma abordagem ao conceito de seleção e aos seus métodos. Neste capítulo apresenta-se, ainda uma abordagem à influência da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção. Posteriormente, é feita uma caracterização do Grupo DST, evidenciando-se a sua missão e política de gestão e o

valor da cultura para no Grupo. No capítulo seguinte, é explanado o processo de R&S do Grupo DST. Posteriormente, é apresentada a metodologia de investigação, na qual se inclui a pergunta de partida e objetivos da investigação e as técnicas de recolha e tratamento de dados. De seguida, são apresentados os resultados e a sua análise e discussão. A parte final, remete para a conclusão, na qual se refere as limitações do estudo e propostas para futuras investigações. Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas.

2. Enquadramento Teórico

Tendo em conta o tema desta investigação, apresenta-se de seguida o capítulo do enquadramento teórico. Neste capítulo será abordado o conceito de cultura organizacional, a sua definição, a sua relação com os conceitos de cultura nacional e clima organizacional, as suas abordagens e tipologias, o papel da gestão da cultura organizacional, o tópico relativo ao processo de recrutamento e seleção e por fim, a influência da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção, tendo como suporte a revisão da literatura inerentes à temática em questão.

2.1. Conceito de Cultura Organizacional

A origem do termo cultura organizacional nasce no fim dos anos 70 quando os teóricos americanos começaram a debater a cultura económica, não só relacionada com certas organizações, mas sim quando começaram a contextualizar a conjuntura económica dos países. Vários autores associaram o sucesso de algumas empresas à sua cultura organizacional, designadamente pela influência desta em diversas variáveis organizacionais, designadamente, a eficácia e a produtividade (Soares, 2018).

Na literatura da teoria organizacional existem várias definições sobre o conceito de cultura organizacional. Da literatura antropológica constata-se que, de uma forma geral, a cultura começou por ser definida como uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um todo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes e os hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (Neves, 2000). Esta conceção pluralista e sociocultural caracterizou durante muito tempo o pensamento antropológico, muito embora se tenha trabalhado numa divisão em duas principais correntes de pensamento a respeito da problemática da cultura: a corrente que encara a cultura como um conjunto de padrões culturais (a cultura é produzida pelos indivíduos que interagem e enfatiza mais a estrutura padronizada da cultura do que as suas dimensões) e a corrente que encara a cultura como estrutura social (a cultura é vista como uma rede ou sistema de relações sociais e

assume que cada sistema estrutural é uma unidade funcional na qual todas as partes contribuem harmoniosamente para a sua existência e continuidade) (Neves, 2000).

Cameron e Quinn (2011) reforçam o papel da cultura no bom funcionamento das organizações, apontando para a necessidade de consciencialização por parte dos responsáveis das organizações acerca da importância da cultura organizacional nas práticas de gestão, nas estratégias adotadas e no cumprimento dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, na influência no alcance do sucesso. Estes autores acrescentam que é difícil encontrar uma empresa realmente bem-sucedida e reconhecidamente líder no seu ramo que não possua uma cultura organizacional distinta e facilmente identificável. De acordo com Cunha *et al.* (2016), para que a cultura organizacional seja partilhada e se difunda entre os trabalhadores de uma organização é necessário considerar que os trabalhadores precisam de se sentir envolvidos e participantes na organização de forma a não diminuir a sua lealdade e o seu empenho.

Jacques (1951) refere que a cultura é a forma usual ou tradicional de pensar e de fazer as coisas, partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm de aprender a respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da organização. Oliveira (2018) apresenta uma concordância com a definição de Jacques (1951), afirmando que a cultura caracteriza os valores chave da organização, que estão na base de decisões e comportamentos organizacionais. Neste sentido, todas as organizações têm valores que se refletem na forma como os colaboradores se comportam. Assim sendo, podemos afirmar que no ponto de vista de Jacques (1951) e Oliveira (2018), a cultura reflete-se nos valores partilhados no seio organizacional e que, conseqüentemente, esses valores explicitam o comportamento e as ações tomadas pelos membros de uma organização.

Em consonância com os autores referidos anteriormente, Schein (1985) e Neves (2000) assumem que a cultura organizacional está correlacionada claramente com o comportamento e as atitudes dos colaboradores. “Os indivíduos e os grupos quando interagem, criam regras que dão sentido e significado às organizações e contribuem para reduzir a ambigüidade organizacional” (Neves,

2000, p. 14). Segundo Maximiano (2005), através da cultura, fica claro para os colaboradores qual a forma correta de executar as tarefas do cotidiano, o modo como se devem comportar no ambiente interno e externo da organização e qual a melhor estratégia a adotar para aumentar a sua produtividade e eficiência. Por isso, Kilmann (1985) refere que a cultura se pode ser percebida pelas formas e configurações do trabalho de uma organização, o ambiente, a missão e as características de liderança.

Para Dias (2003) e Robbins, Judge e Sobral (2011), a cultura organizacional influencia o desempenho das organizações, influenciando diretamente na redução da rotatividade de funcionários, cria distinções entre as organizações, proporciona uma identidade aos membros da organização, estimula a estabilidade do sistema social, facilita o empenhamento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e a integração interna. Portanto, se a organização possuir uma cultura forte e bem estabelecida, ela influenciará positivamente a organização, trazendo consequências para a produtividade, a atração e retenção de talentos e até a capacidade da empresa se adaptar ao mercado e às suas contantes transformações. Por outro lado, a cultura organizacional ajuda a indicar aos novos membros como pensar, sentir e perceber os problemas organizacionais (Robbins, Judge e Sobral, 2011).

Na verdade, desenvolver uma cultura envolve socializar os colaboradores nas crenças, comportamentos e valores que são privilegiados na organização. Para Kinicki & Kreitner (2006, p. 51), “a socialização organizacional transforma os funcionários “novatos” em funcionários plenamente integrados, promovendo e reforçando os valores e as crenças essenciais da organização”. Este entendimento de cultura organizacional pressupõe que a cultura pode ser associada a um modelo dinâmico de aprendizagem, transmissão e mudanças organizacionais (Schein, 1985).

Segundo Freitas (1999), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa regular comportamentos, homogeneizar formas de pensar e viver na organização, criando uma imagem interna favorável e de igualdade, onde todos são iguais. O autor tem em consideração a perspectiva de Schein (1985) ao definir o conceito de cultura organizacional, assumindo que esta exerce uma forte influência no interior da organização, pois ela fundamenta o modo como os

funcionários irão realizar as tarefas. Por outro lado, no nível externo a cultura organizacional é influenciada pelo ambiente em que a organização está localizada e pela sua adaptação ao mercado por meio de um planeamento onde os seus produtos devem relacionar-se com o ambiente em que se encontram.

O modelo dos três níveis de Schein (1985) é um dos contributos teóricos mais conhecidos nesta temática da cultura organizacional. O autor afirma que a cultura se divide em três níveis de compreensão. O primeiro é o nível dos artefactos e padrões de comportamento. Os artefactos dizem respeito aos elementos físicos da organização, enquanto que os padrões de comportamento são as atitudes, hábitos, modos de fazer as coisas, expectativas partilhadas, práticas de gestão, modos de relacionamento, normas, regras informais, tradições, ritos e rituais (Schein, 1985).

Schein (1985) considera ainda um segundo nível que diz respeito aos valores organizacionais que governam os comportamentos das pessoas. Incluem-se neste nível filosofias, metas e estratégias da organização, convicções profundas sobre a natureza da realidade e o modo de se relacionar com ela; como comunicam, explicam, racionalizam e justificam o que fazem e o que dizem os atores organizacionais. Os valores são elementos que assumem aspetos valorativos na organização e são passíveis de orientar o comportamento dos indivíduos.

Por último, Schein (1985) considera ainda um terceiro nível que inclui os pressupostos básicos e as crenças, perceções, pensamentos e sentimentos, pressupostos implícitos que guiam o comportamento e determinam como cada indivíduo percebe, pensa e sente a realidade. São do domínio do inconsciente, dados por adquiridos, inquestionáveis e constituem o cerne da cultura organizacional.

Bilhim (2009) considera que a cultura está para a organização como a personalidade para o indivíduo, isto é, quando se pretende falar da cultura organizacional é intenção falar da personalidade distinta da organização, ou seja, da sua cultura dominante. Chiavenato (2004) afirma que a cultura é como um *iceberg*, onde apenas 10 ou 20% ficam acima do nível da água, constituindo a parte visível. A maior parte permanece oculta, sendo que as pessoas não têm acesso consciente a esta parte da cultura. A cultura organizacional está associada a aspetos formais e visíveis (como as políticas, os métodos, os procedimentos, os

objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia) e a aspetos informais e muitas vezes ocultos (como as perceções, os sentimentos, as atitudes, os valores e as normas grupais). Os aspetos ocultos da cultura organizacional são mais difíceis de serem compreendidos e interpretados, como também de mudar ou sofrer transformações.

Em suma, a cultura organizacional facilita a gestão e o controlo dos comportamentos, ao instituir um conjunto de valores e normas. Pode constituir-se como um mecanismo de controlo social, dos comportamentos de trabalho, fornecendo indicações sobre as regras de conduta na organização. Permite estabilizar padrões de comportamentos, assegurando a manutenção da identidade organizacional ao longo do tempo, promovendo a identificação do indivíduo com a organização (Cunha *et al.*, 2016).

2.2. Cultura Organizacional e Cultura Nacional

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011), a cultura organizacional e a cultura nacional são distintas. A primeira está relacionada com a organização, enquanto a segunda diz respeito a similaridades e diferenças entre os países. Para Hofstede (2001) cultura organizacional é um conceito diferente do de cultura nacional, sendo que os dois se podem considerar, de certa forma, complementares. A cultura organizacional permite distinguir as organizações, tal como as culturas nacionais distinguem nações.

A cultura organizacional é diferente, em vários aspetos, da cultura nacional, tendo uma natureza distinta e papéis diferenciados. Uma organização é diferente de uma nação pois, no que diz respeito à organização, os indivíduos tiveram influência na escolha da mesma, estando envolvidos enquanto estão no seu horário laboral, sendo livres de a deixar quando considerarem mais oportuno (Hofstede,1991). Ao nível nacional as diferenças relativas à cultura estão mais relacionadas com os valores e menos com as práticas, sendo que ao nível organizacional estas mesmas diferenças culturais são mais perceptíveis nas práticas e menos nos valores (Hofstede,1991).

Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que a cultura nacional produz um impacto maior sobre os trabalhadores do que a cultura da organização. Isso

significa que, por mais influência que a cultura organizacional exerça nas práticas de gestão e no comportamento do trabalhador, a cultura nacional é predominante.

A cultura organizacional parece também afetada pelas culturas das comunidades onde as organizações se encontram inseridas. Os comportamentos dos membros da organização são influenciados pelo seu processo de socialização e pelo ambiente em que vivem, pelo que a cultura de uma determinada região pode afetar esses comportamentos e, conseqüentemente, as organizações e os seus resultados (Gonçalves, 2012).

Tratando-se de empresas multinacionais, que têm filiais espalhadas por diversas regiões ou países, a situação é ainda mais díspar, pois pode criar-se uma colisão de diferentes culturas. É por isso fundamental que as empresas procurem expatriar e repatriar trabalhadores de forma a manter a ligação das várias filiais com a empresa-mãe e também ter capacidade para gerir pessoas de diferentes culturas e nacionalidades. Além disto, é necessário que as empresas tenham processos de recrutamento e seleção para imigrantes de diferentes nacionalidades e tenham em consideração as necessidades dos clientes de cada região em que se localizam as suas filiais (Lacombe e Heilborn, 2016).

Maximiano (2005) afirma que, atualmente, inúmeras organizações operam em diferentes países e, por isso, a administração das empresas tem dado grande importância ao entendimento das culturas nacionais e das diferenças entre elas. A compreensão das diferenças culturais evita o risco de etnocentrismo. No entanto, as organizações devem adaptar-se às culturas dos países onde pretendem instalar-se para poder competir no mercado e para poder sobreviver entre os concorrentes de outras nacionalidades. Independentemente da cultura do país, a organização deve respeitá-la, pois se isso não acontecer, há grande probabilidade não ser bem-sucedida. Por isso, é importante que as empresas sejam flexíveis e consigam encontrar um ponto comum entre a cultura organizacional e a cultura dos seus trabalhadores.

2.3. Cultura Organizacional e Clima Organizacional

Os vários autores que estudam a temática da cultura organizacional não partilham de um consenso sobre a definição do conceito, pois existem muitas

sobreposições deste tema com outros conceitos de cultura ou com outros conceitos organizacionais, como por exemplo, o clima organizacional.

Para que se compreenda o que é a cultura de uma organização Schwartz e Davis (1981) sugerem que se compreenda o que não é, nomeadamente diferenciar cultura organizacional de clima organizacional. Estes autores afirmam que as grandes organizações medem o seu “clima” através dos testes *climate surveys* que medem as expectativas dos trabalhadores em relação ao seu trabalho. Estes testes detetam os fatores relacionados com a fraca motivação, com o descontentamento dos sistemas de recompensa e promoção, bem como a falta de oportunidades e de compreensão dos objetivos da organização.

Na literatura existente, surgem autores que realçam as semelhanças e outros que destacam as diferenças entre os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional. Segundo Reicher & Schneider (1990), o clima organizacional e a cultura organizacional são conceitos semelhantes e “são aprendidos, principalmente, através do processo de socialização e da interação simbólica entre os membros do grupo” (Reicher & Schneider, 1990, p. 29). Clima organizacional e cultura organizacional são, simultaneamente, construções multidimensionais que partem da mesma base. Neste sentido, considera-se uma sobreposição substancial entre os dois conceitos, na medida em que a cultura e o clima são vistos como processos recíprocos, desencadeando um processo dialético ao longo do tempo. Todavia, poder-se-á também considerar clima organizacional e cultura organizacional como conceitos distintos (Reicher & Schneider, 1990).

Schwartz e Davis (1981) destacam as diferenças entre os dois conceitos e consideram que o clima de uma organização mede a compatibilidade dos valores dos indivíduos em relação à cultura adotada pela organização, enquanto a cultura organizacional, sendo um padrão de crenças e expectativas partilhadas pelos grupos e membros da organização, preocupa-se com a própria natureza dessas expectativas.

Glisson (2007) considera os conceitos de cultura e clima organizacional como distintos, afirmando que a cultura organizacional é uma propriedade da organização e o clima organizacional é uma propriedade do indivíduo. “A cultura organizacional aborda as normas, as expectativas e como as coisas são feitas na organização. O clima organizacional analisa as perceções individuais dos membros

e o impacto psicológico no seu ambiente de trabalho e no seu próprio bem-estar” (Glisson, 2007, p. 739).

Enquanto o clima, geralmente, é visto em termos de percepções partilhadas, a cultura é vista em termos de pressupostos, significados e crenças partilhadas (Ashforth, 1985). Os valores e as crenças dos membros são codificados nas estruturas, sistemas e processos organizacionais que orientam os comportamentos coletivos que são medidos como percepções do clima organizacional (Parker *et al.*, 2003).

Assim sendo, as principais diferenças entre clima e cultura organizacional assentam em quatro considerações fundamentais: na relação com a eficácia da organização, nos processos de emergência, nos efeitos da organização e nas diferentes estratégias adotadas para mudar tanto o clima como a cultura (Guerra, 2012).

A cultura organizacional assenta em valores que são partilhados pelos indivíduos dentro e fora das organizações. Assim sendo, torna-se necessário ter em conta vários aspetos organizacionais que tendem a influenciar de forma positiva ou negativa o clima da organização, sendo ainda necessário considerar que o clima origina consequências comportamentais, cognitivas e emocionais em cada indivíduo (Moço, 2011).

O clima emerge nos estudos como uma dimensão da cultura organizacional, o que nos leva a afirmar que o clima e cultura organizacional não são dois conceitos autónomos e isolados, mas sim dimensões distintas e semelhantes a uma mesma realidade (Ferreira, Neves e Caetano, 2011). Portanto, o conceito de cultura organizacional pode ser considerado como mais abrangente do que o do clima organizacional. A cultura organizacional tem por objetivo perceber de que modo as normas e os valores interagem com a formulação de políticas e práticas organizacionais. Por outro lado, o clima organizacional preocupa-se com o modo como estas políticas e práticas influenciam o desempenho individual e organizacional. Neste sentido, os aspetos do clima organizacional têm por objetivo as percepções partilhadas das características organizacionais, nomeadamente o contexto, a estrutura e os processos e, de outro modo, os objetivos da cultura organizacional dão mais relevância aos valores e crenças que envolvem as características organizacionais e que contribuem para as comunicar e manter

(Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

2.4. Abordagens e Tipologias da Cultura Organizacional

Face aos inúmeros estudos e perspectivas encontrados na literatura sobre a cultura organizacional, é manifesta a tentativa de criar tipologias ou modelos para a cultura organizacional (Neves, 2000). De acordo com Neves (2000), no âmbito da cultura organizacional, uma tipologia pode ser definida como um esquema de classificação por meio do qual se podem agrupar diferentes organizações, tendo em conta características culturais comuns. As tipologias permitem, assim, criar generalizações de carácter teórico, explicar as diferenças, avaliar o nível de coerência cultural dos vários elementos de uma cultura e, ainda, elaborar estratégias de mudança segundo determinados requisitos. Portanto, “uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns” (Ferreira, Neves e Caetano, 2011, p. 521).

Ao longo dos anos, vários foram os autores que tentaram explicar os modelos de cultura organizacional com base no estudo de tipologias. De acordo com Ferreira, Neves e Caetano (2011), as propostas com maior êxito e que melhor explicam a cultura organizacional são as de Melo (2001), Deal e Kennedy (2000), Denison (1990) e Quinn *et al.* (1985).

Melo (2001), referido por Ferreira, Neves e Caetano (2011), considera quatro tipologias de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura racional e cultura burocrática. A cultura de apoio destaca a flexibilidade e o ambiente interno da organização, tem como objetivo criar e preservar a coesão e o empenhamento dos membros da organização, através da participação e do consenso do espírito de equipa. A cultura de inovação valoriza a flexibilidade e a mudança centrada na adaptação da organização ao ambiente externo. É dado valor à criatividade, à inovação, à receptividade perante as mudanças, à capacidade adaptativa e ao crescimento e aquisição de recursos. A cultura racional apresenta uma orientação para o ambiente externo e para o controlo, tem objetivos claros e bem definidos de curto alcance, busca a maximização dos resultados/lucros baseando-se numa conduta racional e técnico-económica. A autoridade está

centrada no líder e o poder na competência técnica. Por fim, na cultura burocrática predominam os valores que respeitam as regras, a ordem, a hierarquia, a segurança, a estabilidade e o formalismo, estando orientada para o controlo e para o ambiente interno. O critério de eficácia neste tipo de cultura é a liderança conservadora, de modo a obter o controlo, a estabilidade e a segurança. Em suma, estas culturas estão associadas a um conjunto de pressupostos básicos, relacionados com processos de motivação, liderança, decisão, eficácia, entre outros (Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

No modelo de Deal e Kennedy (2000), referido por Ferreira, Neves e Caetano (2011), os autores consideram duas variáveis organizacionais, a quantidade de risco que é necessário as organizações correrem e que varia ao longo do tempo e a velocidade de feedback do resultado dos riscos corridos e que determinam quatro quadrantes: baixo risco e feedback lento a que corresponde uma cultura de processo; alto risco e feedback lento a que corresponde uma cultura de risco; alto risco e feedback rápido e que corresponde uma cultura de agressividade e, finalmente, baixo risco e feedback rápido a que corresponde uma cultura de ação.

Na cultura de processo, a lentidão do feedback conduz os indivíduos à valorização da rigidez, à elevada formalização, ao poder de posição como base da autoridade, dado que os indivíduos focalizam o modo de fazer em detrimento do que fazer. Tal conceção implica uma grande morosidade de reação às exigências do meio e um fraco estímulo à inovação e criatividade. Na cultura de risco, dada a visão de futuro, o processo de decisão exige competência técnica e autoridade e uma imensa capacidade de funcionar num meio sujeito a grandes pressões. Na cultura de ação, a quantidade é privilegiada em detrimento da qualidade, a organização, centrada no cliente, está, sobretudo, voltada para o presente e requer grande dinamismo. Finalmente, a cultura de agressividade, ao enfatizar a rapidez e os curtos prazos, provoca não só elevados níveis de competição interna como também um grande individualismo e reduzida cooperação (Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

A tipologia definida por Denison (1990), referenciado por Ferreira, Neves e Caetano (2011), tem como ponto de partida duas dimensões organizacionais que se relacionam entre si. Se a primeira dimensão traduz a relação da organização

com o exterior (orientação externa) *versus* a dinâmica interna da própria organização (orientação interna), a segunda dimensão traduz a relação entre a abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade. As duas dimensões provocam diferentes terminologias de cultura organizacional nos quatro quadrantes: a cultura de consistência, de envolvimento, de adaptabilidade e de missão. As duas primeiras com uma focalização mais interna e as duas últimas com uma focalização mais externa.

A cultura de consistência, orientada para a estabilidade, sublinha a importância dos sistemas implícitos (valores e crenças partilhados) e explícitos (regras e regulamentos) de controlo. A cultura de envolvimento, orientada para a flexibilidade, destaca o sentido de pertença e de responsabilidade desenvolvido por altos níveis de envolvimento e de participação. A cultura de adaptabilidade, orientada para a flexibilidade, frisa a capacidade de tomar decisões ajustadas para enfrentar as pressões externas e de flexibilizar os comportamentos e processos de funcionamento interno. A cultura de missão, orientada para a estabilidade, enfatiza a importância do significado, clareza e direção que as tarefas individuais e institucionais devem evidenciar (Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

O Modelo de Quinn *et al.* (1985), referido por Ferreira, Neves e Caetano (2011), assenta numa tipologia bipolar e divide-se em três dimensões. Na primeira dimensão consta a orientação interna, em que se valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade na estrutura do trabalho e do ambiente; e a orientação externa, onde se prima pelo desenvolvimento do ambiente externo à organização, de competição, aquisição de recursos e de produtividade. A segunda dimensão está representada pela flexibilidade, onde é valorizada a inovação e adaptação, a empresa estimula uma comunicação mais informal e horizontal, assim como a cooperação, a iniciativa individual e o desejo de mudança; e o controlo, onde a empresa dá ênfase à segurança e estabilidade, assumindo uma forma organizativa altamente burocrática, com base na autoridade formal e na coordenação impessoal (Ferreira, Neves e Caetano, 2011). Por fim, a terceira dimensão permite concluir que a tensão que existe nas organizações “entre o valor de flexibilidade e o valor de controlo, entre a importância da ênfase interna e a importância das prioridades externas e a ênfase nos resultados e nos processos é algo que já está incutido no seu modo de funcionar (Ferreira, Neves e

Caetano, 2011, p.525).

Destas dimensões originam quatro culturas distintas, nomeadamente cultura de apoio, representada pela orientação interna e a flexibilidade; a cultura de inovação, caracterizada pela flexibilidade e orientação externa; a cultura das regras, descrita pela orientação interna e pelo controlo; e a cultura de objetivos, representada pela orientação externa e pelo controlo. Estas culturas estão associadas a um conjunto de pressupostos básicos, relacionados com processos de motivação, liderança, decisão, eficácia, entre outros (Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

Quadro 1 - Caraterísticas dos quatro Tipos de Cultura

Tipo de cultura	Caraterísticas
Cultura de Apoio	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Teórico das Relações Humanas • Principal Objetivo: criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas • Base de Motivação: Participação, confiança, sentimento de pertença • Liderança: estimular a participação, apoiar o desenvolvimento das pessoas • Eficácia: desenvolvimento do potencial humano e do desenvolvimento das pessoas
Cultura de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo dos Sistemas Abertos • Principal Objetivo: adaptação da organização às exigências da envolvente externa • Base de Motivação: desafio e iniciativa individual, possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento em termos do ser • Liderança: capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica • Eficácia: quota de mercado e crescimento em volume de negócios
Cultura de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo dos Objetivos Racionais • Principal Objetivo: a produtividade, o desempenho, o alcance e realização dos objetivos • Base de Motivação: capacidade de competir e alcançar os objetivos pré-determinados • Liderança: orientada para a tarefa e alcance dos objetivos • Eficácia: produtividade conseguida com base no planeamento e na eficiência do funcionário
Cultura de Regras	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Processos Internos • Principal Objetivo: formalização e segurança, uniformidade e centralização em nome de uma estabilidade interna • Base de Motivação: segurança, ordem, regras, normas de funcionamento regularizadoras do funcionamento organizacional • Liderança: conservadora • Eficácia: garantir o controlo e assegurar a estabilidade e segurança

Fonte: Ferreira, Neves e Caetano, 2011, Manual de Psicossociologia das Organizações

Em suma, pode-se afirmar que o uso deste modelo para efeitos de análise da cultura organizacional mostrará que as organizações são representadas por traços ou dimensões semelhantes e, por isso, é crucial utilizar critérios metodológicos que permitam análises comparativas (Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

Com a apresentação destas diferentes abordagens de tipologias da cultura organizacional, é possível perceber que esta temática não possibilitou ainda um consenso entre os vários autores, pelo que as diferentes formas de analisar a cultura remetem para a questão da gestão da cultura nas organizações.

2.5. Gestão da Cultura Organizacional

Para Schein (1986), o papel da gestão na cultura das organizações é crucial nas diferentes fases da vida das mesmas. A gestão torna-se a única forma de moldar a cultura.

As práticas de gestão adotadas pelas organizações causam mudanças na sua cultura organizacional. Davis (1983) e Lacombe & Heilborn (2016) dispõem de visões semelhantes acerca da temática da gestão da cultura organizacional: para Davis (1983), uma organização deve responder às mudanças ocorridas através da gestão de recursos humanos, captando novas pessoas que sejam compatíveis com as novas adaptações e mudanças que a organização sofreu. Lacombe e Heilborn (2016) consideram que as organizações podem encontrar dificuldades na hora de mudar a sua cultura e essa mudança significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas.

Por outro lado, Kilmann (1985) e Maximiano (2005) apresentam ideias congruentes, na medida em que Kilmann (1985) defende que apesar da organização passar por processos de constante evolução e adaptação ao seu meio envolvente e às condições em que exerce a sua influência no mercado, a cultura organizacional deve manter-se, ou tornar-se ainda mais presente e influente no quotidiano dos trabalhadores, sem que seja necessário iniciar processos de recrutamento e seleção para contratar novas pessoas que se adaptem às mudanças ocorridas na organização. Kilmann (1985) equaciona três passos para a gestão da cultura organizacional: o primeiro passo implica perceber, através da auscultação dos grupos internos da organização, quais são as normas que guiam e ditam os

seus comportamentos e atitudes. O segundo passo baseia-se em questionar esses mesmos grupos sobre quais são as mudanças ocorridas, que tipo de inovações são necessárias e que tipo de comportamento é necessário adotar para servir da melhor maneira possível os clientes. Por fim, no terceiro passo, pede-se aos grupos que desenvolvam uma lista de normas que melhorem o seu desempenho e a satisfação do cliente (Kilmann, 1985).

Em consonância com a perspectiva de Kilmann (1985), Maximiano (2005) destaca que é por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. Os recém-chegados são ensinados a comportar-se de acordo com as normas já existentes. O contrário muitas vezes também acontece, os recém-chegados transmitem os seus hábitos e valores ao grupo de trabalho.

Em suma, gerir a cultura organizacional é uma tarefa extremamente difícil, pois existem níveis diferentes, porque a cultura envolve diferentes pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, as formas de recrutamento, a socialização e as recompensas que são da ordem do implícito (muitos dos pensamentos e atitudes tomados numa organização são aceites implicitamente), do impresso (envolve a história da empresa), do político, abrangendo aspetos de distribuição do poder, do plural (uma empresa apresenta várias subculturas no seu ambiente interno) e da interdependência, pois a cultura de uma empresa não deve ser considerada isoladamente, mas interligada com a política da empresa, com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa (Zavareze, 2008).

Assim sendo, o departamento de RH deve ser o guardião da cultura, exercendo funções estratégicas que promovam a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais. As suas atribuições típicas ganham um novo brilho quando são analisadas à luz da análise cultural, passando a ser o canal de transmissão que materializa a sua consistência interna (Zavareze, 2008). Portanto, de acordo com Zavareze (2008), é necessário que as organizações estejam conscientes da importância que a cultura tem nas atitudes das pessoas, procurando desenvolver uma cultura capaz de promover o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas e motivar os colaboradores envolvidos.

3. O Recrutamento e a Seleção e o Impacto da Cultura Organizacional

Neste capítulo serão abordados os conceitos de recrutamento e seleção, apresentando-se uma contextualização e definição dos conceitos. No que se refere ao recrutamento serão apresentados os tipos de recrutamento existentes e quanto ao processo de seleção evidenciam-se os seus procedimentos.

3.1. Recrutamento

O recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Este processo inicia-se com a análise e descrição de funções e é através desta que se traça o perfil que se pretende recrutar, dado que a análise e descrição de funções permite a exposição detalhada das principais atividades e possibilita compreender quais as competências necessárias para o candidato desenvolver corretamente as suas funções. Embora seja um processo moroso e complexo, a análise e descrição de funções é entendida como um bom ponto de partida não só para o recrutamento e seleção como para todos os outros instrumentos de gestão de recursos humanos, sendo por isso considerada uma ferramenta de gestão imprescindível (Singh, 2008).

O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Para que se inicie o processo de recrutamento é necessário que a organização se aperceba de que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e operacionais (Sousa *et al.*, 2012).

Inúmeros são os fatores que podem interferir nos processos de recrutamento e seleção (R&S), especificamente, o mercado de trabalho, as capacidades económicas da organização, as condições legais vigentes, o meio no qual a organização está inserida, a função para a qual se pretende recrutar, a

tecnologia utilizada, entre tantos outros aspetos relevantes. Neste sentido, quando estamos envolvidos num processo de R&S é necessário considerar uma análise que parte do mais holístico para as considerações mais específicas (Marques, 2016).

3.1.1. Tipos de Recrutamento

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O interno ocorre quando a organização procura membros internos para preencher os lugares, para efeitos de transferência ou promoção (Rego *et al.*, 2015). A principal vantagem desta forma de recrutamento é o facto de o colaborador já pertencer à organização, logo encontra-se familiarizado com as normas e procedimentos vigentes, para além de que acarreta um baixo custo. Por outro lado, pode originar mais competitividade entre os colaboradores e, o facto de existir uma relação continuada com os mesmos indivíduos, pode criar maior resistência à mudança (Rego *et al.*, 2015).

O recrutamento externo ocorre quando uma organização procura novos candidatos no mercado externo, ou seja, fora da organização. Apesar de ser um processo moroso e com custos elevados para a organização, uma das suas principais vantagens compreende a aquisição de “sangue novo” para a mesma. Pode ainda optar-se pelo recrutamento misto, uma boa alternativa para suprir algumas das insuficiências de utilizar, unicamente, recrutamento interno ou externo (Rego *et al.*, 2015).

Existem várias fontes de recrutamento, tais como os anúncios em jornais e redes sociais das organizações, as referências de colaboradores, centros de emprego, empresas especializadas em recrutamento, nos portais online de recrutamento das empresas, escolas e universidades, feiras de emprego, bases de dados e candidaturas espontâneas, entre outros.

O anúncio tem como objetivo atrair o maior número de candidaturas possível às vagas disponíveis. Neste sentido, a elaboração dos mesmos deverá ser refletida, dado que estará em causa a imagem organizacional. Para encerrar esta fase do processo de recrutamento, realiza-se uma triagem curricular, listando os candidatos elegíveis para continuar no processo de seleção (Torrington *et al.*, 2017).

De acordo com Cardoso (2010), os anúncios nos jornais são um dos métodos mais utilizados, tal como o *e-recruitment*. Com a evolução das novas tecnologias em 1990, o *e-recruitment* tornou-se uma atividade em ascensão, sendo cada vez mais importante, tanto para os departamentos de recursos humanos, como para os candidatos que procuram uma vaga no mercado de trabalho. Este conceito traduz-se no recrutamento de candidatos a vagas de emprego a partir da Internet. São várias as razões que fazem com que as empresas comecem a utilizar o *e-recruitment* em vez dos métodos de recrutamento convencionais, nomeadamente a minimização dos custos operacionais e uma maior eficácia no recrutamento, pois este tipo de recrutamento gera um maior número de candidaturas logo há maior possibilidade da contratação dos que melhor se podem vir a adequar à função. Uma outra razão é a oferta de um melhor serviço aos candidatos através de uma maior eficácia na contratação e menores custos (Holm, 2014). Uma pesquisa da *Chartered Institute of Personnel and Development* (2010), concluiu que a técnica mais eficaz para atrair candidatos é a utilização dos sites das próprias empresas (Al-Horr & Salih, 2011). De acordo com Zottoli e Wanous (2000), a eficácia das diferentes fontes de recrutamento é um tema de pesquisa há mais de 50 anos, sendo que os métodos mais eficazes e menos infalíveis, segundo os autores, são a contratação de empregados que já trabalharam na empresa e os sites de emprego online.

Segundo Cardoso (2010), na maioria das empresas, com necessidades de recursos humanos com formação superior, a sua principal fonte de recrutamento é a contratação de recém-formados através de contactos e anúncios em faculdades e universidades. Essas empresas mantêm ao longo dos anos relações com as escolas, faculdades e universidades para conseguirem contratar os melhores alunos ao longo dos anos. O aluno inteligente, trabalhador, de uma boa escola/faculdade/universidade e que tem experiência em atividades desportivas, para este tipo de empresas, é o mais pretendido.

As candidaturas espontâneas são também uma importante fonte de recrutamento, quer de candidatos ao primeiro emprego, quer de desempregados ou então de profissionais descontentes com o seu cargo que procuram assim uma valorização profissional. Trata-se de uma carta, expondo os objetivos precisos: motivações profissionais, oferta de serviços e pedindo uma entrevista para ser avaliado o interesse de ambas as partes, a que frequentemente é adicionado um

Curriculum Vitae (Cardoso, 2010).

3.2. Seleção – definição e procedimentos

Segundo Cunha *et al.* (2010), a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas, sendo que a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, considerando igualmente as necessidades organizacionais com as dos candidatos. De salientar que, nesta fase, são definidos os critérios de seleção, isto é, as qualidades que os candidatos devem possuir, como por exemplo, traços de personalidade, competências transversais, conhecimentos técnicos e experiências prévias, de forma a preencher os requisitos de um determinado perfil profissional. Os métodos de seleção (entrevistas, testes de personalidade) permitem, no entender de Cunha *et al.* (2016) “medir os candidatos à luz dos critérios de seleção” (p. 226).

No mesmo ponto de vista, Chiavenato (2004) considera o processo de seleção como a escolha da pessoa certa para o cargo certo. De acordo com Chiavenato (2004), o processo de seleção encerra a comparação de “duas variáveis”. Uma, relaciona-se com as características do perfil profissional (requisitos da vaga a ser preenchida) e outra está ligada ao perfil de características dos candidatos. Uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode suceder-se que alguns destes tenham perfis semelhantes, pelo que caberá ao responsável pelo processo de seleção indicá-los. Caberá, também, a esse responsável, prestar serviço especializado, isto é, aplicar as técnicas de seleção de forma a poder apontar os candidatos que julgar mais adequados ao perfil pretendido, sendo a responsabilidade da decisão final do responsável pela vaga (chefe ou administrador). Assim, numa organização, “a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado)” (Chiavenato, 2004, p. 187).

No que concerne aos vários métodos e técnicas de seleção, existem os métodos que avaliam uma ou mais dimensões dos candidatos, mas que não possibilitam uma avaliação global como no caso dos “métodos holísticos”, que avaliam múltiplas dimensões dos indivíduos, fornecendo uma perspetiva integrada

dos mesmos (Cunha *et al.*, 2016). Os primeiros passam por: testes de capacidades cognitivas; testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptivas; questionários de personalidade e testes de integridade; testes de conhecimentos do posto; testes de amostras de trabalho e simulações; biodata e a análise do CV; grafologia; testes de consumo de droga; referências e cartas de recomendação (Cunha *et al.*, 2016, p. 225).

Segundo Noronha e Vendramini (2003) os testes individuais pretendem aferir aptidões particulares como a inteligência, personalidade, conhecimentos técnicos ou de cultura geral, capacidades físicas, entre outros. Estes têm sido entendidos como instrumentos auxiliares na recolha de dados que auxiliam a compreensão do problema estudado, de forma a facilitar a tomada de decisão relativamente ao processo de seleção. São também aplicadas as provas de grupo onde se pretende averiguar o papel do indivíduo no grupo. Isto é, apreender a sua capacidade de relacionamento com o outro, a sua capacidade de argumentação e de resolução de problemas, tal como a sua capacidade de liderança, entre outros fatores pertinentes e decisivos para o contexto organizacional (Noronha e Vendramini, 2003).

Relativamente às provas de simulador, é de destacar que são aplicadas a funções específicas, pois permitem identificar competências que de outra forma não seria possível. Estes testes focalizam-se mais no “saber-fazer” do que no “conhecer”, bem como se baseiam igualmente na premissa segundo a qual a forma mais apropriada para prever o trabalho futuro é observar o comportamento em situações similares (Cunha *et al.*, 2010).

Quanto aos “métodos holísticos”, passam particularmente pelas entrevistas e pelos *assessment centres* (Cunha *et al.*, 2016).

Aludindo ainda aos métodos e técnicas de seleção, uma questão central é perceber em que medida tais métodos e técnicas de seleção são, ou não, preditores do sucesso do candidato no exercício das funções a desempenhar na organização, sendo que não faz qualquer tipo de sentido mobilizar certa técnica de seleção se a mesma não tiver “correlação” com os critérios de seleção (Cunha *et al.*, 2010). Pelo que tal acontecimento, segundo Cunha *et al.* (2010), é um desperdício de tempo e dinheiro para as duas partes, quer para a organização, quer para o candidato. É necessário ter em consideração a capacidade preditiva dos métodos e técnicas que

contemplam o processo de seleção, pelo que Cunha *et al.* (2010, p. 233) questionam: “Para quê utilizar uma qualquer técnica de seleção se a sua correlação com os critérios de desempenho é nula?” O objetivo, em concreto, é entender em que medida os métodos e técnicas mobilizadas no processo de seleção, ajudam a prever o sucesso dos candidatos no desempenho das suas funções (Cunha *et al.*, 2010).

Para identificar as características dos candidatos é conveniente usar várias técnicas de seleção e analisar os seus resultados, antes de se tomar uma decisão definitiva sobre o indivíduo mais adequado para a função (Cunha *et al.*, 2010).

A análise do *Curriculum Vitae* é a fonte mais simples de obtenção de informação do/a candidato/a e de acordo com Cunha *et al.* (2010), assume um papel de filtro dos/as candidatos/as que não reúnem os requisitos necessários para a função.

As entrevistas destacam-se como um dos instrumentos mais utilizados e valorizados pelas empresas. Apesar de se tratar de um momento de avaliação, essencialmente, ao nível comportamental, permitem uma enorme recolha de informações sobre o candidato, para além de que possibilitam a interação entre duas (ou mais) pessoas, dando a oportunidade do candidato conhecer a organização e é o momento em que podem ser estabelecidas negociações entre as partes (Bartram, 2000).

3.3. A influência da Cultura Organizacional no processo de Recrutamento e Seleção

Hanashiro, Zaccarelli e Teixeira (2013) afirmam que do ponto de vista da análise cultural, o papel da área de recursos humanos das empresas é de fundamental importância, não só na implementação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, como na sua manutenção e gestão ao longo do tempo. Desta forma, torna-se essencial o desdobramento dos valores da cultura organizacional nas políticas de recursos humanos, inclusive no recrutamento e seleção.

“A decisão final sobre quem será contratado é significativamente

influenciada pelo julgamento do responsável pelo processo de seleção, que irá considerar qual o candidato que mais se parece ajustar à organização, quer seja à sua cultura, mas também à função e aos objetivos organizacionais, indicando os candidatos cujos valores e características pessoais, percebidas através do processo de R&S, permitem avaliar um possível enquadramento do candidato na cultura da empresa” (Robbins, Judge e Sobral, 2011, p.509).

Segundo Costa *et al.* (2016) o processo de recrutamento e seleção é a porta de entrada para a organização, portanto deve ser feito de acordo com o posicionamento estratégico da empresa e com a cultura organizacional para evitar o aumento do *turnover*. Neste sentido, para que um processo de recrutamento e seleção seja bem-sucedido e responda às reais necessidades da organização é necessário que seja considerada a cultura organizacional, para além da missão, objetivos e estratégia da empresa. Quando isto não é tido em conta, muitas vezes, as empresas deparam-se com um elevado número de saídas que se justifica por uma falha no processo de recrutamento e seleção.

Assim sendo, é necessário analisar os requisitos da vaga e a cultura organizacional da empresa para saber identificar o perfil pretendido, mesmo que não se escolha o candidato mais preparado, mas o que mais se identifica com a empresa. Ou seja, além das competências técnicas exigidas é necessário ter em conta as *soft skills*. Portanto, o processo de recrutamento e seleção deve basear-se no *fit* cultural, isto é, um ajustamento entre a cultura da organização e o candidato. Para tal, é muito importante que a cultura organizacional esteja bem definida para que tanto o candidato quanto o recrutador sejam capazes de a compreender (Costa *et al.*, 2016).

Domingues (2003) considera que atualmente as organizações estão mais centradas na procura das pessoas certas para a organização, ao contrário de procurarem pessoas certas apenas para o posto de trabalho que necessita de ser preenchido. Isto significa que se transita de uma seleção centrada no posto de trabalho, com as particularidades que daí decorrem, para a consideração da sua importância para o sucesso da organização, isto é, contribuindo para a concretização dos objetivos organizacionais na sua globalidade.

No caso específico da seleção, esta deve ser encarada como um instrumento

que está disponível para as organizações reforçarem os seus recursos humanos indispensáveis para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas. A seleção terá de ser efetuada não apenas para preencher quantitativamente as necessidades laborais imediatas, mas enquadrada estrategicamente. As pessoas têm de ser entendidas como um recurso estratégico, de importância primordial, para o funcionamento e desenvolvimento das organizações (Peretti, 1998).

Conforme referem Zanelli, Andrade e Bastos (2004), no momento de entrada dos novos membros organizacionais, por meio do processo de recrutamento e seleção, e considerando a cultura compreendida e compartilhada “pelos de dentro”, é possível avaliar se os novos membros sintonizam os seus valores pessoais com os valores básicos da organização. Dessa forma, e através deste processo, o departamento de recursos humanos tem um papel importante na construção e manutenção da identidade cultural da organização através das suas políticas. Os critérios usados pelas organizações para recrutar, selecionar, promover, aposentar e demitir os membros da organização são mecanismos primários de criação e implementação da cultura organizacional. Quando a cultura passa a ser compreendida e vivida pelos novos membros torna-se mais sólida e difícil de ser alterada e facilitará a relação do novo membro da organização e os demais colaboradores e o enfrentamento das problemáticas inerentes às atividades. Desta forma, a cultura organizacional poderá facilitar o desenvolvimento individual e organizacional e ser uma vantagem competitiva (Costa *et al.*, 2016).

A cultura organizacional também pode ajudar a criar uma imagem positiva da organização na sociedade em que está inserida. Essa imagem positiva é espelhada numa boa reputação podendo gerar oportunidades de recrutar ou reter mais talentos, pois haverá mais pessoas interessadas a trabalhar numa empresa com uma boa reputação. Neste sentido, a empresa terá mais oportunidade de escolha e melhores candidatos. No entanto, nem sempre os candidatos mais competentes conseguem integrar-se na organização. Isto deve-se a uma falta de compatibilidade entre os valores e expectativas de um candidato e as características necessárias para o desempenho das suas funções numa determinada empresa (Zanelli, Andrade e Bastos, 2004).

Por outro lado, quando uma empresa pretende alargar a sua dimensão a outros países é importante compreender as particularidades desse mesmo país no que concerne às questões culturais. Ter em atenção este aspeto vai permitir que os locais de trabalho se transformem em lugares mais atraentes, tornando-se fundamental criar uma consistência entre as práticas de cultura e de gestão. No entanto, quando não se tem em atenção essa ênfase nos aspetos culturais locais, podem-se tornar nefastos para a empresa, ao entrar em conflito com os valores fundamentais das pessoas (Caetano & Vala, 2007).

4. Caracterização da organização – Grupo DST

Este capítulo relativo à caracterização da organização em estudo, o Grupo DST, é escrito com base na informação que consta no *site* do Grupo e em documentos internos contidos na base de dados da empresa.

Será abordada a história do Grupo, incluindo-se aqui alguns dos projetos mais reconhecidos e prémios atribuídos, a missão e política de gestão do Grupo e o valor que a cultura representa para este grupo empresarial.

4.1. O Grupo DST

O texto de apresentação que a seguir se apresenta é baseado nos seguintes documentos e fontes: *site* do Grupo DST, documentos internos e base de dados da empresa.

O Grupo DST – Domingos da Silva Teixeira, S.A. surgiu no século XX com o objetivo de construir projetos empresariais que acrescentem valor para a comunidade e representem a sua intemporalidade (Dstgroup, 2020a). A DST foi fundada em 1940, constituindo-se por um vasto conjunto de empresas, cuja atividade principal se desenvolve na indústria da engenharia de construção civil e obras públicas. Com o passar dos anos, a sua atividade estendeu-se a outros setores e atualmente o Grupo DST opera nas seguintes áreas de intervenção: Engenharia e Construção, Ambiente, Energias Renováveis, Telecomunicações, *Real Estate* e *Ventures*. Para além de ter alargado a sua área de intervenção, também se posicionou em mercados internacionais, atuando em países como: Angola, França, Países Baixos e Reino Unido (Dstgroup, 2020a).

Toda a história da DST remonta aos anos 40, aquando do início da exploração de inertes¹ por parte da família Silva Teixeira. Desta exploração e através do fornecimento de materiais para construção, resultaram obras como o Estádio 1.º de Maio em Braga, e, já em 1970, a pavimentação dos passeios do Hotel Turismo e do Centro Comercial *Gold Center*, também em Braga. (Dstgroup, 2020a).

Em 2008, a Revista Exame, em parceria com a Heidrick & Struggless (H&S), elegeu a DST, S.A. como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal e em 2009, elegeu-a como a 8.ª melhor grande empresa para trabalhar no nosso país. Mais recentemente, em 2016, a DST, S.A. ficou em 1.º lugar do setor da Construção no ranking '500 Maiores & Melhores Empresas' da Revista Exame. O Grupo DST agrega um número expressivo de mais de 1000 trabalhadores, distribuídos pelas várias unidades orgânicas – que se foram constituindo ou tornando parceiras tendo em conta os setores de atuação do Grupo, que o constituem e lhe atribuem um estatuto de grande empresa (Dstgroup, 2020a).

4.1.1. Missão e Política de Gestão do Grupo DST

O Grupo DST possui como principal missão “construir projetos empresariais sustentáveis que acrescentem valor para a comunidade, procurando a identificação de empreendedores e equipas de gestão ambiciosas, com ideias e projetos inovadores e de grande potencial”. A administração do Grupo tem como visão “Construir com arte e engenho para ficarmos na história como os empreendedores ‘renascentistas’ do séc. XXI” (Dstgroup, 2020b).

Com o intuito de atingir os seus objetivos, a empresa definiu um conjunto de diretrizes que visam a orientação para o cliente, a garantia de níveis de excelência na gestão de custos e a qualidade do produto/serviço prestado, tendo ainda em atenção a sustentabilidade ambiental e a prevenção de acidentes, bem como o controlo dos riscos profissionais (Dstgroup, 2020b).

Da sua política de valores fazem parte “respeito, rigor, paixão, lealdade, solidariedade, coragem, ambição, bom gosto e responsabilidade” (Dstgroup, 2020b). “A política de responsabilidade social do Grupo DST encontra-se

¹ Entende-se por inertes o material pétreo granular a que se mistura um ligante para formar betões, argamassas e macadames. Retirado de: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/inertes>

implementada em áreas como a cultura, a educação e formação, o ambiente e a solidariedade” (Dstgroup, 2020b). No domínio da cultura, o Grupo DST apoia diferentes iniciativas capazes de promover o conhecimento e a aproximação às artes nas suas diversas vertentes, a arte é uma característica do Grupo DST, estando o seu complexo, interna e externamente, repleto de quadros e de obras de arte. Exemplo da procura pela promoção da cultura é o Grande Prémio da Literatura DST, iniciado em 1995 e que se tornou de âmbito nacional em 2004 – “iniciativa que se destina a galardoar todos os anos uma obra em português, de um autor português” (Dstgroup, 2020a).

4.1.2. O valor da cultura no Grupo DST

Em 2014, o Grupo DST adotou uma assinatura que reflete a sua vantagem competitiva relativamente às outras empresas que operam nos mesmos setores: a aposta na cultura. A assinatura “*Building Culture*” (Dstgroup, 2020b) transmite um conceito de comunicação assente na valorização de “uma cultura de construção que constrói cultura” (Dstgroup, 2020b), como se pode verificar no texto que se encontra no *site* do grupo:

“Mais do que uma visão, mais do que uma estratégia, mais do que um princípio, queremos que nos sintam para sentirem além do que se vê. Mas como dizer o que somos, tão profundamente? Como pintar o quadro da nossa identidade com as cores da nossa essência, se é a nossa alma que queremos mostrar? Ser assim, tão desesperadamente, implica (in)temporalidade. Implica reconhecer o passado e o que fizeram outros de nós, viver o presente perto de tudo e ter fé que os caminhos que escolhemos nos levam ao futuro desejado. Da fusão dos traços característicos desta (in)temporalidade, emerge o nosso core, o núcleo duro onde existe o que somos e se promete o que seremos para além de todas as coisas. Somos, intensamente, em construção. Construimos paixões, construimos ideias e construimos cultura. Porque a cultura não é redutora expressão de um povo, de uma forma de estar e de ser. A cultura é esse povo, a cultura é identidade, a cultura é constante construção. Não é fácil definir uma alma nem ouvir o que fala o nosso coração, mas, neste Grupo, somos o que fazemos: uma cultura de

construção que constrói cultura” (Dstgroup, 2020b).

O Grupo DST procura incutir nos seus trabalhadores o gosto pela cultura e pela arte e aposta na sua valorização através dos benefícios que lhes oferece e num incentivo à participação de todos os trabalhadores na empresa, quer seja através de projetos ou ideias inovadoras. Esta valorização dos trabalhadores permite ao Grupo criar uma estratégia de diferenciação em relação a outras empresas e aumentar a sua reputação externa de forma a posicionar-se no mercado (Dstgroup, 2020b).

“Os trabalhadores são uma prioridade para o Grupo DST, pelo que a formação e incentivo à leitura, a promoção de estilos de vida saudáveis, a oferta de cuidados médicos e a valorização da estética e bom gosto são fundamentais. Nesta medida, o Grupo oferece aos seus colaboradores um conjunto de benefícios que visam contribuir para a sua satisfação e bem-estar e que, no seu conjunto, asseguram uma melhor qualidade de vida, incluindo também as suas famílias (seguro de vida e saúde gratuitos, gabinete médico de medicina geral, dentária e enfermagem, dois campos de futebol e um campo de ténis, protocolo com ginásios, bem como um espaço de máquinas de manutenção física aeróbica, uma horta para produzir os seus próprios produtos hortícolas, entre outros). Com o objetivo de alargar os horizontes culturais, são disponibilizados bilhetes para espetáculos no Theatro Circo de Braga e no dia de aniversário é oferecido a cada colaborador um livro. O Grupo dispõe também de uma biblioteca equipada e na qual os colaboradores podem requisitar livros e revistas de diversas áreas de especialidade” (Dstgroup, 2020b).

A DST também tem desempenhado um papel importante na sua ligação à Universidade do Minho nos últimos anos. “A empresa tem apoiado diversas iniciativas culturais e de formação da UM entre as quais se encontram a parceria com o Instituto de Bio Sustentabilidade, um programa de Bolsas de Mérito para os alunos que ingressam no curso de Mestrado Integrado em Engenharia Civil, o patrocínio das Conferências Alumni de 2015 e 2016, entre muitas outras iniciativas” (Dstgroup, 2020a). No ano passado, o Grupo promoveu duas pós-graduações para os seus trabalhadores, uma em Gestão na UM e outra em Formação Humana para quadros superiores na Universidade Católica de Braga, divulgando a importância do

investimento na formação qualificada e especializada (Dstgroup, 2020a).

Este grupo empresarial defende que a cultura se encontra na base da economia, e é nela que se inspira, motivo pelo qual a sua imagem se encontra assente em três C's: Cosmopolita, Cool e Culta. A administração do Grupo apresenta uma visão direcionada para a criatividade e a imaginação, fatores fundamentais para a produtividade e para a competitividade de qualquer setor de negócio, pelo que o seu *slogan* enaltece isso mesmo: *Building Culture*. (Dstgroup, 2020b).

Numa entrevista com a Revista Spot, o Presidente do Conselho de Administração, Eng.º José Teixeira, afirmou que procura incutir nos trabalhadores do Grupo DST um “desassossego pessoiano, em que cada um se vê como personagem principal”. Afirma, ainda, que “cultura tem um poder na economia muito maior do que as pessoas se dão conta. Não existem linhas no orçamento das empresas, das cidades, dos países que cumpram com esta diferença tão grande entre aquilo que desejamos e aquilo que somos. Se as pessoas forem cultas, cosmopolitas, abertas de espírito, se lerem muito e olharem para as artes, para a música, para a dança, para o teatro, para as humanidades como a parte que vai completar o “eu” profissional de cada um, vão ganhar poder”. Estas afirmações demonstram que, como em cada organização, os seus valores são construídos de acordo com o pensamento e a filosofia do seu fundador, neste caso, do Eng.º José Teixeira. O mesmo defende que “sem valores não somos nada, o nosso código genético está acima de todas as coisas. O importante é cultivá-los, mantê-los ativos e impregnados no Grupo e fora dele para um maior compromisso com os mesmos” (Sousa, 2015, p. 32).

De acordo com Sousa (2015), Gestora de Relações Institucionais, Comunicação e Eventos do Grupo DST, o interesse pelo meio da comunicação empresarial em ambiente cultural dentro da empresa permitiu relacionar a cultura, a sociedade e as organizações da DST e perceber a importância do valor da cultura. Esta empresa procura desenvolver o conceito de cultura que vá para além do que se apelida de cultura organizacional, segundo o testemunho do Presidente do Conselho de Administração. A cultura visa salientar a importância das relações, dar destaque à necessidade de devolver à sociedade e à comunidade onde efetivamente querem deixar valor. Esta ação do Grupo sobre a cultura reflete o que a organização quer dar aos colaboradores e à sociedade (Sousa, 2015).

Segundo Ruão (2014), que estudou a cultura organizacional da DST, “a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de subculturas) continua a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns” (Ruão, 2014, p. 115).

5. O Processo de Recrutamento e Seleção do Grupo DST

Este capítulo relativo à caracterização do processo de recrutamento e seleção do Grupo DST tem como base a informação que consta em documentos internos contidos na base de dados da empresa e no conhecimento obtido através da experiência como trabalhadora da empresa.

No Grupo DST, o processo de R&S surge, na sua generalidade, e como na maioria dos casos, a partir de algum levantamento de necessidades de perfis profissionais. Segundo a literatura, tais necessidades podem ser encaradas de formas diferentes, pois inerente ao processo de recrutamento e seleção estão os objetivos empresariais, as possibilidades financeiras, o meio em que se insere a organização e o tipo de função a ser executada na mesma (Cunha *et al.*, 2016).

No Grupo DST existem várias técnicas utilizadas para atrair candidatos, sendo que uma das ferramentas mais utilizadas e com maior alcance são a publicação de anúncios nas redes sociais, como o *LinkedIn*, *Facebook* e o *Instagram*. Recorre-se também frequentemente à plataforma de recrutamento do Grupo e a sites de emprego. O Grupo participa frequentemente em feiras de emprego e estabelece parcerias com universidades e entidades. Além destas técnicas, os responsáveis pelo processo de R&S da DST recorrem também, em alguns casos, ao recrutamento interno e a candidaturas espontâneas ou através de trabalhadores que têm um papel determinante na partilha de uma nova vaga a familiares, amigos ou conhecidos.

O Grupo DST é reconhecido pela sua grande empregabilidade e, por se tratar de uma grande empresa, está constantemente à procura de novos trabalhadores, portanto o processo de R&S é frequente. Quanto ao recrutamento, este pode ser interno ou externo. No recrutamento interno, o preenchimento das vagas ou oportunidades é feito através dos colaboradores da empresa. Existe uma

plataforma denominada por “*intranet*” com todas as informações acerca da empresa e onde são publicadas novas ofertas abertas a candidaturas internas. A organização oferece uma carreira de oportunidades ao colaborador, sendo que este é promovido ou transferido para uma nova função. Por outro lado, recorre-se ao recrutamento externo quando dentro da organização não existem colaboradores com o perfil adequado ao preenchimento da vaga. De notar, que a movimentação interna pode tornar-se mais benéfica, uma vez que o colaborador conhece a empresa e não precisa de um período de adaptação à cultura organizacional.

O Grupo DST contrata em média 100 trabalhadores por ano, sendo que também é alvo de algumas saídas, quer por motivos profissionais, quer por motivos pessoais. Este grupo empresarial está presente em grande parte das feiras de emprego da zona norte do país, pois são um instrumento de promoção e divulgação da própria empresa para se apresentarem no mercado e uma forma de recrutar e identificar potenciais candidatos. Primeiramente, são estudados os currículos interessados nas vagas que a empresa tem para oferecer, como o caso de estágios profissionais para os recém-licenciados. É preparada uma apresentação sobre as ofertas de emprego que estão a decorrer e quais os requisitos que são valorizados. Durante a feira de emprego, procura-se perceber quais são as expectativas dos candidatos, conhecer a sua experiência e o seu percurso, fazer perguntas que possam ser decisivas para uma futura entrevista de emprego e fornecer folhetos ou brindes que a empresa disponibiliza aos interessados. Após a feira de emprego, são reunidos todos os currículos e selecionados os que devem ser encaminhados para possível marcação de entrevista.

As principais tarefas e responsabilidades no decorrer do processo de R&S passam pela receção de pedidos de recrutamento, a partir da indicação da necessidade de um determinado perfil profissional e após concluída a análise e descrição de funções, o requisitante/responsável pela oferta (designado como pivot RH, por estabelecer a ligação entre as necessidades do seu departamento ou empresa e o departamento de RH do Grupo) determina os métodos de recrutamento a que irão recorrer para atrair candidatos e envia para o departamento de RH um documento (Modelo 18 - Pedido de Recrutamento e

Seleção de Novo Colaborador, observável mais à frente, na Figura 1) assinado pelo próprio e validado pelos administradores do Grupo. Este documento contempla de forma pormenorizada os critérios da vaga a preencher – habilitações, competências e pré-condições exigidas aos candidatos. A partir daqui os responsáveis pelo processo de R&S do departamento de RH, elaboram os anúncios e lançam a oferta na plataforma de recrutamento do Grupo DST e em alguns sites de emprego. Posto isto, inicia-se o processo de seleção após a receção de candidaturas que consiste na análise das candidaturas, triagem curricular e inserção dos currículos na base de dados. Após a sua análise, cabe ao requisitante/responsável pela vaga dar algum *feedback* aos responsáveis pela área do recrutamento e seleção do departamento de RH.

Posteriormente, são identificados os candidatos que se consideram melhor corresponderem ao perfil profissional pretendido, são marcadas e realizadas entrevistas de seleção, em que participam o requisitante/responsável pela vaga e um dos membros responsáveis pelo processo de R&S do departamento de RH, na generalidade dos casos. A participação dos diretores/responsáveis de departamento nas entrevistas torna-se vantajoso, pois o facto de envolver técnicos das diversas áreas profissionais faz com que as entrevistas sejam mais rigorosas e explícitas, pois são pessoas que conhecem a função, tornando-se numa forma de perceber quais os candidatos mais adequados para a função e, simultaneamente, esclarecer o candidato quanto à função e às expectativas dele quanto à empresa e vice-versa.

Para algumas das vagas, tendo em conta a função a desempenhar, podem utilizar-se testes psicotécnicos na fase de seleção. Por norma, estes testes são mobilizados em último recurso, quando é necessário “hierarquizar” candidatos devido à aproximação de perfis, sendo assim aplicados caso o requisitante sinta que é necessário passar a uma fase posterior ao nível do processo de seleção, por forma a seleccionar consciente e eficientemente o melhor candidato.

Feitas as entrevistas de seleção, cabe ao requisitante avaliar e decidir quem vai seleccionar, pelo que a sua decisão será posteriormente transmitida ao responsável pelo processo de R&S do departamento de RH para que se dê início ao processo de admissão, que tem de ser validado pelos administradores do Grupo.

EMPRESA:		DEPARTAMENTO:	
IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO:			
CATEGORIA FUNCIONAL:			
OBJETIVO:		TIPO DE CONTRATO:	
JUSTIFICAÇÃO DO TERMO:		SUBS. ALIM.:	
DURAÇÃO DO TERMO:		DATA DESEJADA DE ADMISSÃO:	
REMUNERAÇÃO BRUTA:		SUBS. ALIM.:	
LOCAL DE TRABALHO		DATA DESEJADA DE ADMISSÃO:	
REQUISITOS MÍNIMOS			
FORMAÇÃO ACADÉMICA EXIGIDA:		FAIXA ETÁRIA:	
FORMAÇÃO PROFISSIONAL ESPECÍFICA?			
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:			
ANOS DE EXPERIÊNCIA:			
PERFIL DO CANDIDATO: _____			

OBSERVAÇÃO:			
CONHECIMENTO DE LÍNGUAS:			
Línguas	Compreensão	Expressão escrita	Expressão oral
Inglês			
Francês			
Outras Línguas:			
CONHECIMENTOS INFORMÁTICOS:		PROGRAMAS ESPECÍFICOS:	
CARTA DE CONDUÇÃO:		CATEGORIA:	
DATA DO PEDIDO: ___/___/_____			
ASSINATURA DO RESPONSÁVEL DE DEPARTAMENTO: _____			
ASSINATURA DO PRESIDENTE: _____			

Figura 1 - Pedido de Recrutamento e Seleção de Novo Colaborador

Fonte: documentos internos do Grupo DST

6. Metodologia de Investigação

Este capítulo está estruturado em três secções. Na primeira secção apresentam-se a pergunta de partida e os objetivos da investigação. De seguida, são evidenciados a metodologia e a técnica de recolha dos dados: a investigação qualitativa e a entrevista. Como estratégia de investigação irei recorrer ao estudo de caso. Por fim, como técnica de tratamento dos dados, apresenta-se a análise de conteúdo. De forma a sustentar as opções metodológicas adotadas, serão consideradas diversas referências obtidas através da pesquisa bibliográfica.

6.1. Pergunta de partida e objetivos da investigação

Como demonstrado anteriormente, através da revisão da literatura, a cultura organizacional tem sido um tema muito explorado por vários autores ao longo do tempo. Neste estudo, pretende-se entender a relevância da cultura organizacional para o Grupo DST e a sua influência no decorrer dos processos de recrutamento e seleção. Portanto, o foco deste trabalho, mais especificamente, são as práticas de recrutamento e seleção e a questão de partida é a seguinte: de que forma é que a cultura de uma organização pode influenciar o seu processo de recrutamento e seleção?

Para esse efeito, torna-se importante analisar as diferentes perspetivas sobre a importância da cultura organizacional para o Grupo DST. Neste sentido, explorou-se as perceções que os trabalhadores têm da organização, os seus valores centrais e quais as implicações dessa forma de pensar a organização nas práticas de gestão de recursos humanos, mais especificamente, no recrutamento e seleção. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é explorar a influência da cultura organizacional do Grupo DST quando se pretende recrutar e selecionar um candidato. Desta forma, os objetivos desta investigação são:

- Identificar as dimensões da cultura organizacional do Grupo DST, segundo as perceções dos responsáveis do processo de R&S;
- Avaliar os procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST;

- Identificar os efeitos da cultura da organização nos processos de recrutamento e de seleção;
- Contribuir para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção.

Tendo em consideração a questão de partida e os objetivos referidos anteriormente, passamos em seguida a fazer uma apresentação e fundamentação de toda a metodologia de investigação adotada. Desta forma, é abordado o paradigma qualitativo, o estudo de caso, a entrevista e a análise de conteúdo. Sendo que este enquadramento metodológico foi aquele que melhor se enquadrou e adequou à investigação desenvolvida por ser o mais adequado para os objetivos desta investigação e por conseguir dar mais garantias na exploração e aprofundamento nas respostas à questão de partida.

6.2. Metodologia e Técnica de recolha dos dados

6.2.1. Metodologia de investigação qualitativa

Sampieri, Collado e Lucio (2013) sustentam que a pesquisa científica em ciências sociais pode possuir um enfoque quantitativo (o denominado de positivismo) ou um enfoque qualitativo (o denominado de interpretativismo), ou ainda um enfoque misto ou multimodal (qualitativo e quantitativo) e esta opção deve estar alicerçada na maneira como se delinea uma pesquisa e na própria forma de colocação do problema de pesquisa e da pergunta de partida. Estes tipos de pesquisa acarretam etapas diferentes na investigação, portanto isso deve ser tido em conta na escolha do tipo de pesquisa a adotar.

De acordo com Blaikie (2009), o tipo de pesquisa quantitativo assume a independência do investigador perante a realidade, utiliza a técnica de formulação e verificação das hipóteses, usando normalmente ferramentas de índole quantitativa, socorrendo-se da adoção dos métodos das ciências exatas às ciências sociais, de maneira a encontrar e deduzir uma relação de causalidade. Desta forma, promove a construção científica através de uma perspetiva de aceitação e rejeição

das hipóteses, ou seja, é uma constante procura da verdade. A rejeição da hipótese levanta dúvidas acerca da validade da teoria, mas a sua aceitação não a torna uma verdade absoluta, simplesmente a fortalece.

Segundo Gomes (2018), a pesquisa qualitativa procura compreender e explicar os factos que ocorrem na realidade em vez de se centrar na procura de relações de causalidade, usando normalmente ferramentas de natureza qualitativa. Assume uma posição em que o investigador é participante no cenário em análise e procura a interpretação dos factos sociais inseridos no seu contexto.

Bogdan e Biklen (2013) identificam algumas características da investigação qualitativa: a fonte direta dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; os investigadores que utilizam metodologias qualitativas e interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; a análise dos dados é feita de forma indutiva e o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências.

Bogdan e Taylor (1986) referem que nos métodos qualitativos, o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes. Na mesma linha de pensamento, os autores referidos afirmam que a investigação qualitativa, por permitir a subjetividade do investigador na procura do conhecimento, implica que exista uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação. Ou seja, a pesquisa qualitativa pode recorrer a diferentes instrumentos de recolha de dados e a sua escolha depende do objeto de estudo, tendo em conta o contexto em que se insere. Além disso, como existem diferentes metodologias numa investigação qualitativa, é necessário identificar a melhor opção de acordo com o objeto de estudo e ter em conta as características de cada uma delas.

Conforme descreve Creswell (2007), dentro da pesquisa qualitativa existem estratégias que podem ser utilizadas, sendo elas a etnografia, os estudos de caso, as pesquisas fenomenológicas e as pesquisas narrativas. Essas estratégias permitem ao investigador seguir numa direção específica dentro do fenómeno a investigar.

Popper (1992) afirma que numa investigação qualitativa, problemas epistemológicos, tais como o do carácter científico da própria pesquisa e o que se prende com a relação subjetividade/objetividade, são postos em discussão. O facto de o investigador ser o instrumento principal e a fonte de dados ser o ambiente natural, coloca-nos perante a formação de uma realidade que é fruto da nossa realização. Estando o sujeito profundamente implicado no processo de produção de conhecimento, torna-se impreterível reconhecer a subjetividade inerente a esse processo, como parte integrante da objetivação, aprofundá-la e refletir sobre ela. A explicitação dos processos, expondo aos outros a nossa subjetividade e, por tal, confrontando-a, é necessária (Popper, 1992). Todos os investigadores são vítimas dos desvios inerentes ao observador, devendo então tentar reconhecer isso e ter esse facto em consideração, bem como manterem uma preocupação constante com o rigor ou confiabilidade, a abrangência dos dados e a correspondência entre estes e o que de facto se passa no local (Tenreiro-Vieira, 1994).

No presente estudo procurou-se adotar uma abordagem qualitativa de modo a conseguir aceder às perceções existentes no Grupo DST sobre a cultura organizacional e os processos de R&S levados a cabo por esta empresa bem como é que a cultura influencia os processos referidos. Sendo uma abordagem mais subjetiva, irá permitir aprofundar as ideias, experiências relativas à cultura da organização e em que medida esta é interpretada como contribuindo para aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção, tornando-os mais eficazes.

Em suma, a opção pela metodologia de investigação qualitativa deve-se ao facto de nesta investigação ser propósito captar dados menos visíveis sobre a cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos não mensuráveis. Por outro lado, o fato de trabalhar na organização onde o estudo se realiza permite à investigadora a recolha de dados enquanto participante e observadora da realidade em análise, tendo mais facilidade em interpretar os dados por estar inserida no seu contexto. Assim sendo, como integrante do departamento de RH do Grupo DST tornou-se pertinente a adoção desta abordagem qualitativa como método de recolha da informação, sendo que por um lado permitiu estar com contacto com os responsáveis pelo processo de R&S e por outro lado, estar contextualizada com a cultura da empresa.

6.2.2. O Estudo de Caso

Na pesquisa qualitativa, o estudo de caso é muito utilizado quando não se consegue controlar os acontecimentos e, portanto, não é de todo possível manipular as causas do comportamento dos participantes (Yin, 2005). Segundo o mesmo autor, um estudo de caso é uma investigação que se baseia principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.

Bogdan e Biklen (2013) referem que o estudo de caso pode ser representado como um funil em que o início do estudo é sempre a parte mais larga. O estudo de caso compreende várias fases, sendo que os investigadores começam pela recolha de dados, analisando-os, a partir dos quais vão tomando decisões acerca do objetivo do trabalho de investigação. A partir daqui os investigadores organizam e estruturam essa investigação, identificando, desde logo, o público-alvo da mesma (pessoas a entrevistar/questionar, conteúdos a abordar e a aprofundar). Ao longo deste processo e à medida que o investigador vai conhecendo melhor o tema/realidade em estudo, os planos podem ser modificados consoante o tipo de estratégias que na ótica do investigador lhe pareçam melhor implementar na sua investigação (Bogdan & Biklen, 2013).

Tendo em consideração outra perspetiva, Yin (2005) considera que “o estudo de caso é uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planeamento, técnicas de recolha de dados e análise dos mesmos” (Yin, 2005, pp. 32-33). De acordo com o mesmo autor, o uso do estudo de caso deve acontecer perante o estudo de acontecimentos atuais, em “situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações diretas e entrevistas sistemáticas” (Yin, 2005, pp. 32-33). Pelo que o estudo de caso, de acordo com Yin (2005), caracteriza-se pela capacidade de estudar uma série de acontecimentos e “variedade de evidências” (documentos, artefactos, entrevistas e observações).

Em síntese, esta investigação consiste num estudo de caso qualitativo na medida em que decorreu numa única organização e sobre a qual se pretende

apurar o conhecimento relativo à cultura organizacional e sua influência no R&S.

6.2.3. A entrevista

Nesta investigação aplicou-se a entrevista por se tratar de uma técnica que permite obter mais informações que não seriam possíveis de aceder apenas a partir da pesquisa bibliográfica e da experiência vivenciada da investigadora. Os dados obtidos através desta técnica são mais subjetivos, por se tratar da recolha dos valores, ideias, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados. Assim sendo, a entrevista permite obter dados mais subjetivos sobre a temática da cultura organizacional aliada ao processo de recrutamento e seleção, pois por se tratar de temas complexos e abrangentes podem levar os entrevistados a querer demonstrar a sua opinião e a experiência na empresa, pelo que a técnica da entrevista permite essa maior abertura e espontaneidade por parte dos entrevistados.

No entender de Quivy e Campenhoudt (2005) a entrevista distingue-se de outras técnicas “pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy e Campenhoudt, 2005, p. 191). Sendo devidamente aplicável, esta técnica de investigação permite ao investigador obter informações e reflexões determinantes para o processo fidedigno que uma investigação e intervenção qualitativa exige, uma vez que proporciona ao entrevistador informação de cariz integral.

Assim sendo, de acordo com Bogdan e Biklen (2013) facilmente se constata que a entrevista é utilizada para recolher dados que descrevem o entrevistado através da sua própria linguagem, “permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo” (Bogdan & Biklen, 2013, p. 134). No que concerne aos tipos de entrevista, neste estudo optou-se pela entrevista semiestruturada. As entrevistas semiestruturadas, certamente as mais utilizadas em investigação social, são “semidiretivas” no sentido em que não são totalmente abertas, bem como não são alvo de um restrito guião de questões precisas a serem seguidas (Quivy & Campenhoudt, 2005). Neste tipo de entrevista, geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas (relativamente abertas) que guiam o desenrolar da

conversa, mas sem terem de ser obrigatoriamente todas colocadas pela ordem que foram apontadas. Na medida do possível, o investigador dará oportunidade ao entrevistado de falar abertamente, sendo que o investigador esforçar-se-á por reencaminhar a entrevista aos objetivos do seu estudo, questionando o entrevistado acerca de temas que o mesmo não chega por si próprio. Fazendo-o, de forma natural, em momentos apropriados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Este tipo de entrevista permite uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo as respostas espontâneas. Além disto, possibilita uma maior abertura por parte do entrevistado, o que permite ao entrevistador abordar assuntos mais complexos, ou seja, o tipo de entrevista menos estruturado favorece uma maior proximidade entre ambos. Deste modo, este tipo de entrevista permite revelar aspetos mais pessoais do entrevistado, como os afetos, os valores, os significados e os comportamentos. A espontaneidade dos entrevistados pode dar-lhes uma sensação de liberdade para falar, podendo surgir informações muito revelantes para a investigação do entrevistador.

Para a realização da entrevista semiestruturada foi elaborado um guião. Este guião foi aplicado aos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção do Grupo DST e integrou 17 questões, sendo que as primeiras 6 questões estão relacionadas com a temática da cultura organizacional, as 4 seguintes questões remetem para o processo de recrutamento e as questões finais atentam no processo de seleção. Esta divisão permite analisar os três conceitos em análise nesta investigação: a cultura organizacional, o recrutamento e a seleção que se encontram separados por se tratar de dois processos distintos. Inicialmente, pretendeu-se entender como os entrevistados caracterizam a cultura da empresa e qual a sua importância para os colaboradores do Grupo DST. Posto isto, passamos para o recrutamento, ou seja, pretende-se avaliar o entendimento dos entrevistados acerca deste processo, as técnicas que utilizam e a influência que a cultura da empresa pode ter durante todo o processo. Por fim, quanto ao processo de seleção é pretendido conhecer o ponto de vista dos entrevistados acerca do conceito, os métodos a que recorrem, as competências que valorizam e, por fim, a sua ligação com a cultura organizacional (ver anexo 1).

Para a realização deste estudo foi determinado a amostra não aleatória ou não probabilística como a melhor opção para a pesquisa, uma vez que consiste

num subgrupo da população que domina as informações necessárias para a pesquisa (Baranãno, 2004). Como exposto anteriormente, a amostra intencional é pertinente neste estudo de caso devido ao objetivo de recolher os dados com os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção do Grupo DST, procurando assim explorar qual o impacto da cultura da empresa aquando do momento de contratar um novo colaborador e a influência que essa cultura pode ter nos critérios de seleção adotados e na tomada de decisão.

Assim sendo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 12 colaboradores da DST que são responsáveis pelo processo de R&S, sendo que duas das entrevistadas são responsáveis pelo processo no departamento de RH e os restantes são responsáveis pelo processo de R&S no seu departamento ou empresa. Por se tratar de uma grande empresa, o Grupo DST divide-se em várias empresas e departamentos que iniciam frequentemente processos de R&S autonomamente e contam com responsáveis internos para os concretizar.

As entrevistas foram realizadas numa sala de reuniões instalada no departamento de RH do Grupo DST, com uma duração média de 15 minutos. Os entrevistados demonstraram sempre disponibilidade e receptividade para responder a todas as questões e interesse em divulgar a sua opinião acerca da cultura da empresa e, também, enquanto responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, revelaram interesse na temática da investigação.

Para além da entrevista, a investigadora também recorreu à sua experiência vivenciada na empresa enquanto colaboradora no departamento de RH do Grupo DST. Esta experiência permitiu observar os comportamentos das pessoas, possibilitando uma melhor compreensão do fenómeno estudado, bem como a recolha de informações indispensáveis para responder à questão de partida.

6.3. Técnicas de tratamento dos dados

6.3.1. Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto” (Krippendorff, 2004, p. 21). Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), esta técnica de análise pode

incidir sobre várias fontes de informação, tais como: obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas. Esta técnica de tratamento dos dados compreende três fases: ler todo o material recolhido, identificar o material que pode ajudar a construir conhecimento científico e identificar se existem regularidades. Sendo que os métodos de análise de conteúdo implicam a prática de procedimentos concretos, através da “utilização de métodos construídos e estáveis”, permitindo ao investigador interpretar a realidade sem tomar como referência as suas crenças e visões do mundo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Devido ao seu grau de profundidade, a análise de conteúdo é uma técnica muito importante na investigação qualitativa, pelo que a mesma será mobilizada nesta investigação para tratar a informação recolhida através das entrevistas realizadas.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Normalmente, segundo Bardin (2011), envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientarão a interpretação e a preparação formal do material (Bardin, 2011). Assim sendo, esta investigação inicia-se com esta fase, através da análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas.

Na segunda fase, ou fase de exploração do material, são escolhidas as unidades de codificação, adotando-se os procedimentos de codificação, que compreende a categorização “que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los” (Bardin, 2011, p. 100). Com a unidade de codificação escolhida, o próximo passo será a classificação em blocos que expressem determinadas categorias, que confirmam ou modificam aquelas, presentes nos referenciais teóricos inicialmente propostos. Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e

apropriadas aos propósitos do estudo (Câmara, 2013). Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição escrita e, posteriormente, à respetiva análise de cada uma e as relações entre elas. Portanto, foi adotada uma análise que procurou estabelecer ligação entre os conteúdos obtidos através das entrevistas e a revisão da literatura.

Na prática, a análise de conteúdo fez-se, inicialmente através da procura de convergência entre as diferentes respostas dadas pelos entrevistados. Numa fase seguinte, procedeu-se à ligação das respostas com a revisão da literatura feita anteriormente. Posteriormente, procedeu-se à sintetização das respostas por categorias.

Assim sendo, de forma a facilitar a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi construída uma grelha de análise. Esta grelha dividiu-se entre sete categorias, sendo que cada uma delas diz respeito a temáticas diferentes. Para a divisão das categorias foram consideradas as diferentes questões colocadas aos entrevistados que permitiram uma divisão entre temas semelhantes, ou seja, além das categorias surgiram subcategorias que permitiram conciliar as diferentes respostas a cada questão relacionada com o tema de cada categoria.

A primeira categoria abarca as duas primeiras questões colocadas aos entrevistados, relacionadas com os significados que atribuíram à CO do Grupo DST. Como subcategorias pretende-se conhecer, além desses significados, a importância da CO para a empresa e a imagem de perfil diferenciador que a DST representa quer a nível interno quer a nível externo.

Quanto à segunda categoria, relacionada com o procedimento e os responsáveis pela transmissão da CO da DST, esta divide-se em três subcategorias relacionadas com a importância quer da administração quer do departamento de comunicação do Grupo na transmissão da CO aos trabalhadores. Além destas subcategorias, surge ainda outra que pretende identificar os momentos em que os entrevistados procuram transmitir a CO da DST.

Na categoria relativa às propostas de melhoria na transmissão da cultura aos trabalhadores explorou-se a avaliação que os entrevistados fazem dos meios de transmissão e possíveis propostas para melhorar esse trabalho.

No que concerne ao entendimento dos entrevistados acerca do processo de recrutamento explorou-se as definições destes sobre esta prática e as técnicas de

recrutamento utilizadas na DST.

Relativamente à categoria que representa a importância da CO para o processo de recrutamento, explorou-se as respostas dos entrevistados referente a uma vertente estratégica da CO que o Grupo DST utiliza no processo de recrutamento através da valorização da sua CO e da preocupação que demonstra com o bem-estar dos seus trabalhadores, surgindo como um mecanismo de atração de mais candidatos.

A categoria ligada ao processo de seleção permitiu também explorar o conceito, as técnicas que são utilizadas e quis os participantes no processo de seleção da DST.

A última categoria surge através das respostas dos entrevistados às duas últimas questões colocadas. Foi possível identificar a influência da CO da DST no processo de seleção e através da criação dessa categoria, percebe-se a atenção na escolha dos candidatos que se enquadram na sua CO. Além disso, as identificações dos momentos de transmissão da CO no processo de seleção permitem também transmitir aos candidatos o que é esperado deles.

7. Apresentação dos resultados

Com base no guião de entrevista e atendendo aos objetivos da investigação, foi possível delinear uma grelha de análise (Quadro 2) para as entrevistas realizadas aos responsáveis pelo processo de R&S do Grupo DST, a partir da qual será estruturada a apresentação dos dados, fundamentada por excertos elucidativos das perceções assumidas pelos entrevistados em relação a cada uma das categorias e subcategorias consideradas.

Quadro 2 - Grelha de análise das entrevistas realizadas aos responsáveis pelo processo de R&S do Grupo DST

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Informação pretendida
A. Significados da CO do Grupo DST	<ul style="list-style-type: none"> - Significados agregados à CO da DST - Importância percebida da CO para a empresa - Perfil diferenciador da DST 	<ul style="list-style-type: none"> - O culto e gosto pela cultura na empresa - Os eventos realizados pela empresa - Consciencialização da importância da CO para os trabalhadores da DST - Envolvimento dos trabalhadores na CO do Grupo 	Conhecimento acerca da CO e pertinência da CO para os trabalhadores da empresa e o reconhecimento da imagem externa do Grupo
B. Responsáveis e procedimento da transmissão da CO da DST	<ul style="list-style-type: none"> - O papel da administração do Grupo na disseminação da CO - O trabalho realizado pelo departamento de comunicação da DST e outros atores organizacionais - Momentos de transmissão da CO no processo de recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> - O acolhimento feito aos novos trabalhadores - O papel das chefias diretas - O momento da entrevista - Ambiente em que são recebidos os candidatos 	Entender como a cultura é disseminada na empresa e compartilhada entre todos os trabalhadores e também como é transmitida aos candidatos no processo de recrutamento

C. Propostas de melhoria na forma de transmissão da cultura aos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho de transmissão da CO não necessita de alterações - Novas ideias para facilitar a transmissão da CO 	<ul style="list-style-type: none"> - Perceção de integração dos trabalhadores na cultura da empresa - Partilha da CO com os novos trabalhadores no acolhimento realizado pela empresa - Os eventos realizados pela DST 	Perceber se os trabalhadores entendem que a cultura está presente e é partilhada por todos ou se propõem novas ideias
D. Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do conceito de recrutamento e Técnicas de recrutamento utilizadas na DST 	<ul style="list-style-type: none"> - Perceções dos responsáveis pelo processo de R&S com mais ou menos experiência na área - Técnicas de recrutamento mais utilizadas e as que se recorre em determinadas vagas 	Como os responsáveis definem o processo de recrutamento e quais as técnicas a que recorrem
E. Importância da CO para o processo de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - CO da DST como um mecanismo de atração de mais candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Consciencialização dos candidatos sobre o que é esperado deles - Trabalho de cativação feito pelos responsáveis de R&S - Momentos de transmissão da CO no processo de recrutamento 	Perceber se durante o processo de recrutamento a CO é transmitida aos candidatos e pode ser considerada um fator influente nas decisões tomadas pelos seus responsáveis
F. Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do conceito de seleção e Técnicas de seleção utilizadas na DST - Participantes no processo de seleção 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos perfis dos candidatos - Mensuração e avaliação dos candidatos - Procedimento do processo de seleção 	Como os responsáveis definem o processo de seleção e quais as técnicas a que recorrem
G. Influência da CO no processo de seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha dos candidatos que se enquadram na CO da DST - Momentos transmissão da CO no processo de seleção 	<ul style="list-style-type: none"> - Consideração da CO no momento de decisão final - Apresentação da empresa - <i>Hobbies</i> e interesses pessoais dos candidatos 	Perceber se durante o processo de seleção a CO é transmitida aos candidatos e pode tornar-se crucial no momento de decisão

Apresentam-se de seguida, de forma estruturada, os dados obtidos através das entrevistas, para cada uma das categorias em análise.

A. Significados da CO do Grupo DST

Nesta categoria apresentam-se os significados e as características que os entrevistados atribuíram à CO da DST.

Subcategoria: Significados agregados à CO da DST

Os entrevistados, na sua maioria, evidenciam que o Grupo DST se rege pelo culto e o gosto pela cultura que se vive intensamente e diariamente na empresa. Assim, os seus significados surgem associados à estética e à criatividade.

Uma empresa que cultiva a cultura, seja pelo teatro, arte ou música (Ent.1).

A cultura organizacional destaca-se sobretudo pela capacidade acolher e evangelizar o trabalhador para um “*mind-set*” inovador, inquietante e impulsionador. O Grupo tem a capacidade de ensinar e transmitir valores e catapultar as carreiras dos seus quadros (Ent.6).

Uma cultura organizacional diferente do usual, penso que se diferencia na ênfase que dá à questão cultural. Apresenta uma cultura muito preocupada com a temática da estética. Um grande desafio do Grupo é conceber nos funcionários o gosto pela arte e criatividade (Ent.11).

É uma cultura diferenciadora, irreverente e responsável (Ent.12).

Na análise a esta categoria surgiu uma questão que carece de resposta por parte dos entrevistados, o porquê de uma empresa de construção civil dar tanta importância à cultura e ao investimento na formação dos seus trabalhadores. No entanto, é perceptível que esta valorização surge, sobretudo, através da própria administração do Grupo e dos valores e interesses pessoais do seu administrador que tenta sempre transmitir uma mensagem muito direcionada para a vertente da cultura e da arte, incentivando à criatividade, à inovação e ao bom gosto dos trabalhadores. E é por isso que quando os entrevistados atribuíram significados à

CO da DST se revela esta ideia de empresa diferenciadora e que aposta nos seus trabalhadores, na sua formação e qualidade de vida no trabalho, de forma a captá-los e a fazê-los entender que trabalham numa empresa que se destaca no mercado de trabalho

Os entrevistados também consideram que os potenciais candidatos a trabalhar na DST, devem reforçar a sua componente social uma vez que ela é muito valorizada. Essa necessidade de consciência por parte dos candidatos quanto às suas competências sociais remete para uma ideia de que para trabalhar na DST é necessário ser uma pessoa que tenha hábitos de leitura, goste de ir ao teatro, pratique exercício físico, entre outros. Desta forma, a valorização da CO do Grupo DST pode ser encarada como algo negativo pois, ao invés de ser um mecanismo de atração de mais candidatos pode criar entraves na contratação de pessoal por não se identificarem com os valores do Grupo.

Candidatos que façam coisas diferentes e fora da caixa, que tenham hobbies, gostem de ler, façam parte de organismos sociais.

Intelectualmente todas estas atividades melhoram substancialmente a performance de cada um e a tolerância em ambiente de trabalho (Ent.2).

Habitualmente as competências transversais que procuramos são aquelas que, por norma, já fazem parte do ADN do Grupo. O objetivo é cimentar a equipa, trazendo mais-valias para a empresa (Ent.12).

Por se tratar de uma grande empresa, o Grupo DST divide-se entre várias empresas e departamentos que estão separados pelas várias áreas de trabalho. De forma a expandir os valores e a CO do Grupo são realizados eventos que permitem criar uma maior proximidade entre os trabalhadores. Surge aqui uma ideia de que a CO da DST é transversal a vários departamentos e grupos profissionais o que pode ser revelador do sentimento de integração e de gosto por trabalhar na empresa por parte dos trabalhadores. Esta ideia aponta também para o empenhamento dos trabalhadores e da sua necessidade de participar em todas as atividades promovidas pela empresa.

Em todos os locais da empresa, conseguimos ver e nos envolver nos valores

e missão da empresa. Os trabalhadores estão a par do plano estratégico do Grupo, dos seus ideias e planos, o que faz com que haja uma grande correlação entre trabalhadores e administradores (Ent.7).

A cultura vive-se entre os próprios colaboradores que procuram participar nas várias atividades proporcionadas pela empresa. Também entre departamentos e empresas do Grupo se procura estabelecer ligações de forma a enaltecer a grandeza do Grupo e o gosto dos trabalhadores por trabalhar na empresa (Ent.10).

Subcategoria: Importância percebida da CO para a empresa

Os valores parecem ser reconhecidos como essenciais para a imagem de marca do Grupo DST, sendo divulgados quer a nível interno, quer a nível externo. Segundo os entrevistados estes contribuem para a reputação desta empresa no mercado de trabalho, afirmando-se como uma empresa do setor da construção civil com ideias inovadoras e muito direcionada para a valorização dos seus trabalhadores.

Os princípios defendidos pela empresa transmitem confiança aos trabalhadores para procurarem sempre mais, sem nunca se descorarem das suas responsabilidades e dos seus pares, permitindo que esta possa irromper pelo mercado com uma postura a roçar a ousadia (Ent.7).

É uma empresa que dá muita importância aos seus trabalhadores, proporcionando-lhe momentos únicos que interrompem positivamente a rotina do trabalho diário (Ent.9).

Segundo os entrevistados, a cultura organizacional ocupa um lugar primordial nesta empresa e é ela que permite ao Grupo o contínuo crescimento e diversificação do negócio que acaba por trazer oportunidades no seio dos trabalhadores, bem como permite diversificar riscos e manter apostas em vários setores.

Se uma empresa não tem cultura e valores bem definidos junto dos seus trabalhadores, estes não saberão quais os objetivos a atingir e haverá falta

de motivação porque se não tivermos conhecimento destes valores, não saberemos dar importância à empresa onde trabalhamos. Uma empresa sem cultura fica desorganizada porque tem de haver a partilha de um espírito comum para que caminhemos no mesmo sentido (Ent.2).

Para que a empresa tenha sucesso, é necessário que toda a envolvente esteja com foco no mesmo objetivo. Os valores do Grupo permitem que os trabalhadores saibam o que esperam deles e o que podem esperar da empresa. Desta forma, há um incentivo para procurar ir mais além, de fazer com rigor o trabalho que está sobre a nossa responsabilidade e ajudar todos os colegas a atingir este rigor (Ent.4).

Subcategoria: Perfil diferenciador da DST

Alguns dos entrevistados evidenciaram algumas características que demonstram que a DST é uma empresa diferente, com valores e ideais muito vinculados e que parece apresentar uma preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores e os leva a envolver-se na CO do Grupo.

O impacto sociocultural que já tem em Braga e também no país. O Grupo DST é referido diversas vezes nas redes sociais e meios de comunicação com feitos ou ações completamente diferentes do que costumamos ter, sobretudo em empresas de construção, nomeadamente ao nível social e cultural e isso claro que cativa e faz com que queiramos trabalhar aqui (Ent.1).

É um Grupo ligado às engenharias, mas que respira bom gosto, transpira solidariedade e cultiva marcos históricos. O fazer diferente, como que se estivesse a contar uma história que vem nos livros. Este é o *mind-set* do Grupo. Fazer de um projeto, uma verdadeira obra literária que poderia ser retratada pelo autor mais famoso (Ent.6).

Esta empresa tem muitos aspetos únicos, que não se encontram na maior parte das empresas do ramo, principalmente o gosto pela cultura, arte e leitura. A nossa forma de nos posicionarmos no mercado, com confiança que temos tudo para ser a melhor solução para os nossos clientes (Ent.9).

B. Responsáveis e procedimento da transmissão da CO da DST

A cultura organizacional do Grupo DST é transmitida aos trabalhadores pela administração do Grupo e também através do seu departamento de comunicação.

Subcategoria: O papel da administração do Grupo na disseminação da CO

Segundo os entrevistados, as formas de transmitir a cultura aos trabalhadores são diversas, mas realçam-se sobretudo as declarações da administração que, segundo eles, incute nos trabalhadores a valorização da cultura e da arte e incentiva à participação de todos os trabalhadores na vida da empresa.

Neste âmbito, destaca-se a liderança do atual administrador e a forma como este procura posicionar-se dentro e fora do grupo da DST:

Pelo presidente do Grupo, que transpira cultura e incentiva a que bebamos dessa mesma cultura (Ent.1).

A administração inclusive, e segundo os entrevistados, promove uma implicação direta dos trabalhadores na vida cultural pela disponibilização de oferta na área.

Existe um trabalho enorme por parte da administração em transmitir diariamente o que é esperado dos trabalhadores. Através de emails informativos, bilhetes para o teatro, livros oferecidos aos trabalhadores, entre outras coisas, são formas indiretas de cultivar os profissionais desta empresa (Ent.2).

Subcategoria: O trabalho realizado pelo departamento de comunicação da DST e outros atores organizacionais

A comunicação interna e externa do Grupo DST parece ter um papel relevante na transmissão da cultura aos trabalhadores, sobretudo no caso dos novos trabalhadores, através do acolhimento realizado pelos RH.

No processo de transmissão da cultura do Grupo fazemos um acolhimento aos novos trabalhadores, mostrando os valores, as empresas, os benefícios, eventos que são bem elucidativos da realidade da empresa. No primeiro dia

de trabalho é também enviado um cartão de boas vindas com uma mensagem e uma plataforma para que as pessoas vivam desde o primeiro dia a cultura do Grupo” (Ent.2).

A cultura é transmitida diariamente no Grupo DST no espírito incutido a cada trabalhador desde o dia da admissão, aos recantos especiais de cada esquina, com pormenores e mensagens inspiradoras, capazes de motivar e alimentar a resiliência dos colaboradores (Ent.12).

Os entrevistados realçam, ainda, o papel das chefias diretas, apresentando afirmações acerca do seu papel na transmissão da cultura aos trabalhadores.

A nível interno a cultura é também transmitida aos trabalhadores pelos mentores que os RH atribuem a cada novo membro do Grupo e pelas chefias (Ent.4).

A cultura é transmitida por meio das suas chefias diretas e pelos eventos que a organização realiza, onde envolvem num só local, todos os trabalhadores, independentemente da sua posição na estrutura hierárquica (Ent.8).

Os entrevistados referem que procuram transmitir a cultura do Grupo através do ambiente em que são recebidos os candidatos. Quando são recebidos na sede da DST, os entrevistados, referiram que no seu papel de especialistas de R&S, tentam transmitir aos candidatos o ambiente de trabalho vivido, as obras de arte espalhadas pelas várias divisões e apresentam alguns dos eventos realizados pela empresa e os benefícios que são oferecidos aos trabalhadores.

A cultura organizacional é espelhada nos vários quadros de arte espalhados pela sede do Grupo. De uma forma empírica os valores são transmitidos no primeiro contacto. O candidato é inundado de arte na sua entrevista, com exposições de arte nos corredores dos escritórios do Grupo. De certa forma, o candidato no primeiro contacto apercebe-se que ao entrar nesta empresa, está por certo a entrar num mundo onde a arte e a cultura são os aditivos para uma empresa forte e coesa. Acredito que estes valores sejam logo

transmitidos no primeiro contacto com o Grupo (Ent.6).

C. Propostas de melhoria na forma de transmissão da cultura aos trabalhadores

Neste ponto identificam-se as perceções dos entrevistados que afirmam que o trabalho de transmissão da CO não necessita de alterações e, por outro lado, a opinião dos entrevistados que indicam novas ideias para facilitar a transmissão da CO.

A maioria os entrevistados afirmaram que a transmissão da CO tem sido realizada sem problemas e não alterariam nada, o que demonstra que se sentem integrados na cultura da DST e entendem que todos os trabalhadores partilham dos valores defendidos pela empresa e compartilham com os novos trabalhadores.

Muito se tem feito já, e é difícil encontrar outras vias, pois a empresa é cultura, por dentro e por fora (Ent.2).

Alguns dos entrevistados, todavia, referem outras medidas de forma a facilitar a transmissão da CO aos trabalhadores do Grupo e evidenciam também a importância da partilha dessa mensagem aos novos trabalhadores.

Ter mais workshop/palestras sobre a importância da cultura, com professores universitários por exemplo, fazendo pequenos “pitch” durante o ano na empresa poderia ajudar a que muitas pessoas possam realmente entender a importância da cultura na nossa pessoa e alistarem-se para beber cultura (Ent.1).

Definir um processo de acolhimento com mais do que um dia em sala, onde se abordasse um *overview* da organização, das ferramentas como a *intranet*, funcionamento dos RH, funcionamento da organização (Ent.11).

Um dos momentos que poderá ser aliado na divulgação da CO entre os trabalhadores da DST são os eventos realizados frequentemente na empresa. Alguns entrevistados referem a organização do encontro de quadros com mais regularidade e *teambuiding*, demonstrando interesse em participar nas atividades

desenvolvidas pelo Grupo e em estabelecer relações com outros trabalhadores da empresa. Além destas medidas, um dos entrevistados demonstrou a importância de transmitir a cultura aos trabalhadores sem acesso ao *email*, pois a DST é uma empresa do ramo da construção civil e, por isso, muitos dos trabalhadores não tem facilidade de aceder a várias plataformas *online* da empresa.

Poder-se-iam divulgar por meio de conversações, por exemplo, sendo uma empresa de construção, são vários trabalhadores com menores qualificações e sem acesso à internet (Ent.8).

D. Recrutamento

Neste ponto pretende-se identificar as perceções dos entrevistados acerca do processo de recrutamento e quais as técnicas que são utilizadas. É necessário ter em conta que, na maioria, os entrevistados não são técnicos de RH com funções na área de recrutamento, mas sim responsáveis pelo processo de R&S de vários departamentos e empresas do Grupo DST, que contam, frequentemente, com o apoio do departamento de RH para a realização do processo e, portanto, a sua definição do conceito pode não ser tão especializada como a dos entrevistados com mais experiência na área.

Subcategoria: Definição do conceito de recrutamento e Técnicas de recrutamento utilizadas na DST

No que concerne ao entendimento dos entrevistados acerca do processo de recrutamento alguns dos entrevistados optam por definir o processo através da sua experiência enquanto recrutadores.

É saber cativar o candidato a querer trabalhar connosco e que esta é a melhor solução que tem no mercado (Ent.1).

Recrutamento é a tarefa de conhecer pessoas e conseguir perceber quem são os melhores talentos, mas melhores não só a nível técnico, mas também a nível pessoal e cultural, porque as melhores equipas fazem-se não só de talento mas também de outras capacidades como seja o otimismo realista, a determinação, a capacidade de gestão emocional, de lidar positivamente e

aprender com os erros e fracassos (Ent.9).

Os entrevistados tendem a misturar as técnicas de recrutamento e seleção. Embora na teoria estas práticas sejam consideradas como distintas, na prática organizacional os especialistas tendem a misturá-las e a ter dificuldade em separá-las.

Recrutamento é todo um processo que vai desde a triagem curricular, das entrevistas telefónicas e presenciais, avaliação comportamental, testes psicotécnicos, admissão e acolhimento (Ent.2).

As técnicas de recrutamento utilizadas na DST podem dividir-se entre as que são mais frequentemente utilizadas e as que se recorre apenas em determinadas vagas. Segundo os entrevistados, existem várias técnicas utilizadas no Grupo DST para atrair candidatos, sendo que uma das ferramentas mais utilizadas e com maior alcance para publicação de vagas são as redes sociais como o *LinkedIn*, *Facebook* e o *Instagram*. Recorre-se também frequentemente à plataforma de recrutamento do Grupo e a *sites* de emprego. Além destas técnicas, o Grupo DST participa frequentemente em feiras de emprego e estabelece parcerias com universidades e entidades.

Foram realizadas várias *job sessions* na Universidade do Minho que permitiu o primeiro contato com os candidatos, bem como permitiu esclarecer muitas dúvidas aos mesmos. Foi uma prática de sucesso que me permitiu recrutar trabalhadores de enorme potencial (Ent.6).

Além das técnicas mais utilizadas para atrair candidatos, os responsáveis pelo processo de R&S da DST recorrem também, em alguns casos, ao recrutamento interno e a candidaturas espontâneas ou através de trabalhadores que têm um papel determinante na partilha de uma nova vaga a familiares, amigos ou conhecidos.

Temos recrutado através do “passa a palavra” de outros trabalhadores, incluindo chefias (Ent.4).

E. Importância da CO para o processo de recrutamento

Todos os entrevistados consideram que a cultura organizacional influencia as práticas e decisões que são tomadas ao nível do processo de recrutamento porque, no seu ponto de vista, a cultura organizacional influencia, ou deve sempre influenciar, tudo o que se passa na organização, e por isso mesmo, também o recrutamento. Neste sentido, o processo de recrutamento terá sempre de ter em conta a cultura do Grupo.

O enquadramento filosófico do candidato com a cultura organizacional da DST é fundamental. Se não existir essa familiaridade fica difícil quer para o candidato, quer para a empresa que por valorizar tanto essa sua cultura tem-na sempre em consideração em todas as decisões e práticas de gestão, como é também o recrutamento (Ent.6).

A cultura organizacional influencia, ou deve sempre influenciar, tudo o que se passa na organização, e por isso mesmo, também o recrutamento (Ent.9).

Subcategoria: CO da DST como um mecanismo de atração de mais candidatos

Durante todo o processo de recrutamento os candidatos devem estar cientes do que é esperado deles e do que a empresa lhes pode oferecer, sendo que o seu enquadramento na cultura organizacional será uma mais valia para eles, pois sem dúvida que a cultura é uma das características mais importantes para a DST e estar enquadrado na sua cultura será uma vantagem. De forma a facilitar a integração e o desempenho dos novos trabalhadores na DST, existe uma tentativa de procurar candidatos que apresentem características e competências que se encaixem com a CO da empresa.

A empresa procura trabalhadores que se enquadrem na sua cultura para que haja uma fácil adaptação e vontade de crescer. Desta forma, a nossa escolha vai tender sempre mais no candidato que apresentar características que nos indiquem que se irá encaixar neste ambiente (Ent.4).

Segundo o entrevistado 7, dar a conhecer a cultura é evitar expectativas

enviesadas sobre o que é uma empresa deste sector que os candidatos que se proponham não acabem por não se encaixar na cultura:

É fundamental que as pessoas entendam a cultura organizacional da empresa durante este processo. Primeiro para entenderem que o Grupo não se rege pelos estereótipos empresariais vulgarmente conhecidos. Segundo para que percebam o que esperamos do candidato. O facto de estarmos a falar de um ambiente diferente, significa que nem todos os candidatos estão preparados para o rigor, a responsabilidade, a solidariedade ou a coragem, necessárias para responder afirmativamente à ambição que a maior parte dos colegas têm (Ent.7).

Os candidatos mais resilientes são aqueles que melhores conhecimentos têm sobre a organização, pois é mais fácil para eles se identificarem com a empresa (Ent.11).

É fundamental que tanto candidato como empresa tenham uma visão conjunta dos objetivos que pretendem alcançar, criando desde logo uma ligação entre ambas as partes pois é nesta fase que se fazem escolhas. Só valerá a pena avançar caso exista uma conexão entre ambas as partes (Ent.12).

Ao nível do recrutamento, denota-se que os entrevistados sentem necessidade de demonstrar aos candidatos que a DST é uma empresa diferente e por isso todos os entrevistados consideraram importante a partilha da cultura organizacional do Grupo DST no decorrer do processo de recrutamento.

Partilhar a cultura organizacional no processo de recrutamento demonstraria desde logo qual o ADN da empresa onde o candidato iria perceber que de facto esta empresa é diferente o que poderá suscitar ainda mais interessa para fazer parte da mesma (Ent.1).

Segundo os entrevistados, a estratégia de valorização da CO da DST revela-se importante na atração de mais candidatos a querer trabalhar na empresa e, conseqüentemente, pode tornar mais fácil o recrutamento de candidatos que se

enquadrem na sua CO e assim não correm o risco de perder os candidatos para outras empresas e ficar sem oportunidade de, posteriormente, no processo de seleção ter um maior número de candidatos para escolher.

Numa altura de grande competitividade no mercado do trabalho, as empresas devem fazer-se distinguir. Apenas uma empresa capaz de investir tempo e dinheiro na sua cultura, consegue fazer-se distinguir das demais, cativando o interesse dos candidatos (Ent.3).

Segundo o entrevistado 5, a cultura organizacional da DST pode cativar mais do que o salário ou benefícios oferecidas aos candidatos, pois estes podem sentir-se mais integrados numa empresa que vive intensamente a cultura e o bem-estar dos seus trabalhadores e os candidatos podem sentir-se mais atraídos a querer trabalhar na DST ao invés de trabalhar numa empresa que lhe pague mais mas não onde ele não se reveja a trabalhar e não se sinta feliz no trabalho:

A cultura que transmitimos no processo de recrutamento pode valer a pessoa que melhor prestação teve. Ou seja, aqueles 100€ que não podemos dar para a pessoa aceitar o cargo, podem ser substituídos pela visão que transmitimos da cultura que temos na empresa. E no final a pessoa abdicar desses 100€ para vir trabalhar onde se vê no futuro (Ent.5).

Uma cultura como a desta empresa pode aumentar a sua imagem no exterior, com clientes e fornecedores, aumentando a sua competitividade no mercado e ainda atrair mais candidatos a querer trabalhar na empresa (Ent.10).

Além disto, a DST é uma empresa que incentiva a participação dos seus trabalhadores em várias atividades e tem capacidade para receber ideias inovadoras, logo quando esta ideia é transmitida aos candidatos pode desencadear um interesse em trabalhar numa empresa que lhes permite ter mais liberdade e participar nas atividades da empresa não se sentido só mais um número.

A expressão “vestir a camisola” define bastante bem os trabalhadores do

Grupo que são sempre incentivados a fazer sugestões de inovação/melhoria para a empresa que permitam aumentar a produtividade, a eficiência, o rigor e o conforto de cada um de nós. Deste incentivo resulta numa participação bastante ativa dos trabalhadores nos projetos na empresa (Ent.4).

Todos nós sentimos abertura para fazer mais e melhor, sugerir ideias de inovação, quer por via da nossa função, do nosso departamento ou da interação com outros. Esta envolvência arrasta-nos com a ambição do Grupo, para querer fazer mais e melhor, de uma forma mais eficiente e cada vez com mais rigor e critério (Ent.7).

F. Seleção

Neste ponto aborda-se o conceito de seleção e como os responsáveis definem o processo, evidenciando-se perceções que definem o conceito como uma decisão final e perceções ligadas às técnicas de seleção utilizadas.

Subcategoria: Definição do conceito de seleção e Técnicas de seleção utilizadas na DST

No que concerne aos entrevistados que interpretam o processo de seleção como uma decisão final, no seu entendimento, a seleção é o processo de escolha do candidato com o perfil mais adequado para determinada necessidade da empresa e a fase em que é necessário proceder à tomada de decisão.

Seleção é o processo onde, como a palavra indica, selecionar alguns candidatos que possam eventualmente preencher a vaga que a empresa procura preencher (Ent.1).

Os que se focalizam nas técnicas de seleção enfatizam a mensuração e avaliação dos candidatos.

Na seleção a minha intenção é mensurar os candidatos. A competência refere-se à soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo (Ent.11).

A primeira fase de seleção referida pelos participantes deste estudo passa

pela análise daquilo que é o perfil do candidato, seja ao nível do desempenho académico e técnico, das experiências profissionais anteriores, das competências informáticas e linguísticas e mesmo do envolvimento com o mundo externo que possam contribuir para o afinamento das chamadas *soft skills*, adquiridas nos eventos de carácter mais social em que tenha participado e que possam ser consideradas mais valias.

Tento sempre perceber como decorreu o percurso académico do candidato, o porquê de ter escolhido determinada área de formação, se participou em formações e palestras durante a sua formação académica, quais os programas informáticos com que já trabalhou, se sabe falar outras línguas, entre outros. Questiono sempre acerca dos *hobbies* dos candidatos para perceber o seu lado mais social (Ent.8).

Além das competências técnicas procuro sempre perceber os interesses pessoais dos candidatos, se gosta de ler por exemplo. Gosto também de conhecer as suas experiências anteriores (Ent.9).

A segunda fase, por que passam os candidatos que satisfaçam os requisitos-base anteriormente definidos, consiste numa entrevista presencial que permite melhor conhecer o candidato, aprofundar todos os pontos anteriores, perceber a dinâmica e a sua motivação para a função, fazer um melhor enquadramento daquilo que são as atividades e tarefas a desenvolver na função a que se está a candidatar e tirar todas as questões que possam existir para ambos os lados (candidato e empresa).

Em todas as nossas entrevistas, passamos no início um pequeno vídeo fazendo um *overview* do Grupo e das instalações para cativar o candidato e perceber se depois ele esteve atento ao vídeo com questões que colocamos. Quem vem a uma entrevista e não leu minimamente o que a empresa faz, significa que não despertou o interesse para trabalhar connosco (Ent.2).

Início sempre as entrevistas pela explicação da função em causa, apresento o projeto do nosso departamento e também falo sobre questões mais gerais como o salário, benefícios que terá direito e tento que o candidato saia da

entrevista sem qualquer dúvida daquilo que lhe espera, evidenciando sempre que queremos ter um trabalhador motivado e empenhado conosco (Ent.4).

Na terceira e última fase de seleção recorre-se a testes psicotécnicos e avaliação de competências.

Quando acho necessário faço um exame teórico e prático para aferição de conhecimentos, um teste de criatividade, um exame de personalidade e uma segunda entrevista com um elemento do departamento dos RH (Ent.3).

Todavia, os métodos vão variando. Alguns dos entrevistados referem que utilizam testes psicotécnicos, entrevistas presenciais, avaliação de competências, avaliação da experiência e das características pessoais dos candidatos.

A seleção é feita tendo como base vários métodos, desde a triagem através da análise de currículos e depende da vaga, se estamos à procura de alguém com experiência e aí olhamos para o histórico, se é uma vaga para alguém sem experiência, olhamos para o percurso profissional mas também para o que fez durante o período que estudou, como por exemplo, *hobbies*, trabalhos em part-time. Passando pelas entrevistas, onde tentamos avaliar se o perfil vai de encontro às nossas expectativas e se se vai enquadrar na cultura da empresa e, em alguns casos, realizamos uma última interação com o administrador com o intuito de este também avaliar o perfil. Dependendo da vaga, dividimos a parte das entrevistas em mais uma etapa, onde alguém dos RH faz a primeira interação e testes psicotécnicos, para fazer uma avaliação da personalidade da pessoa (Ent.7).

Subcategoria: Participantes no processo de seleção

Quanto a quem participa no processo de seleção é esclarecido que podem ser os técnicos de RH e os responsáveis pelo processo de R&S de departamentos ou empresas do Grupo. Conforme referido pelos entrevistados, os técnicos de RH costumam estar presentes numa primeira fase.

Por norma participo eu, como técnica de RH responsável pelo recrutamento e seleção e o responsável pela vaga de do departamento ou empresa (Ent.2).

Numa fase posterior, ou simultaneamente à primeira fase, pode participar o diretor do departamento ou superior hierárquico ou o responsável pelo processo de R&S da empresa ou departamento (designado como pivô RH) e eventualmente, em alguns casos, um administrador que vai tomar a decisão final.

Depende da vaga, mas por norma é o superior hierarquico, diretor geral e pivô RH que no caso da dstrainrail sou eu (Ent. 4).

Normalmente é a pessoa que será hierarquicamente superior, até ao limite da hierarquia (Ent.9).

G. Influência da CO no processo de seleção

Tal como no processo de recrutamento, também o processo de seleção se vê influenciado pela cultura organizacional da DST, visto que os entrevistados consideram que é necessário um enquadramento dos candidatos à vaga e à empresa de forma a não causar problemas de adaptação no futuro e por isso devem existir momentos de transmissão da CO no decorrer do processo de seleção.

É, assim, unânime entre os entrevistados que a tomada de decisão será sempre influenciada pelo enquadramento do candidato com a vaga e com a empresa.

Procuramos no candidato competências que para além de se enquadrarem na vaga em causa se enquadrem também na empresa não causando problemas de adaptação (Ent.4).

A cultura organizacional influencia as competências que vamos procurar no candidato e, indiretamente, vão condicionar as nossas tomadas de decisão. Vamos sempre procurar que o candidato se enquadre com a vaga, mas também com a empresa, para que não existam problemas de adaptação e para que o processo seja *clean* (Ent.7).

No Grupo DST procura-se transmitir a cultura organizacional no processo de seleção, sobretudo durante as entrevistas com uma breve apresentação da empresa, da sua missão, valores, eventos realizados e benefícios oferecidos aos trabalhadores.

Em todos os contatos que estabeleço com os candidatos, sendo que na entrevista tanto eu, como responsável pelo processo desta empresa como a responsável dos RH apresentamos a empresa, a valorização pela cultura e exemplificamos com a nossa experiência enquanto trabalhadores do Grupo e colocamos questões mais pessoais que nos permitem entender os seus gostos e as suas motivações, como por exemplo se tem hábitos de leitura, aquilo que gosta de fazer no tempo livre, etc. (Ent.10).

Tal como no processo de recrutamento, neste momento de seleção tenta-se obter informações pessoais dos candidatos e o perceber o seu interesse em querer trabalhar nesta empresa.

Procuro perceber se gostaria de ter a oportunidade de ter acesso aos nossos benefícios e participar nos eventos que realizamos, como o encontro de quadros e costumo mostrar-lhe exemplos do que se faz na empresa e o porquê de ser dessa maneira. Porque gostamos de estar aqui e não queremos sair para outro lado (Ent.5).

8. Análise e Discussão dos resultados

Face ao objetivo geral inicialmente identificado - entender a relevância da cultura organizacional para o Grupo DST e a sua influência no decorrer dos processos de recrutamento e seleção – foram selecionados os responsáveis pelo processo de R&S do Grupo DST para a realização das entrevistas. Esta seleção deveu-se ao facto de estes desempenharem um papel fundamental no processo de R&S e na transmissão da CO aos candidatos. Além disso, as suas responsabilidades no processo de R&S permite-lhes ter uma consciência acerca das necessidades da empresa e da relevância que a cultura do Grupo apresenta quer a nível interno, quer a nível externo.

A organização deste capítulo segue a lógica de resposta aos objetivos específicos delineados: 1) Identificar as dimensões da cultura organizacional do Grupo DST, segundo as percepções dos responsáveis do processo de R&S; 2) Avaliar os procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST; 3) Identificar os efeitos da cultura da organização nos processos de recrutamento e de seleção; 4) Contribuir para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção.

A análise começou pela interpretação dos significados que os entrevistados atribuíram à CO do Grupo DST que permitiu identificar as características e a importância que essa cultura representa para os trabalhadores do Grupo que se sentem envolvidos na empresa e nas suas atividades, permitindo desde logo responder ao primeiro objetivo traçado. É possível fazer aqui uma analogia à perspectiva de Zavareze (2008) que afirma ser necessário que as organizações estejam conscientes da importância que a cultura tem nas atitudes das pessoas, procurando desenvolver uma cultura capaz de promover o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas e motivar os colaboradores envolvidos.

Esta primeira análise permite, desde logo, entender que a CO da DST representa um grande valor para a empresa através dos significados atribuídos pelos entrevistados. Essa valorização da cultura na DST surge através da consciencialização quer da administração da empresa quer dos seus trabalhadores da sua importância no dia a dia na empresa e por isso surgem, segundo os entrevistados, características muito ligadas ao culto e gosto pela cultura e à necessidade de evidenciar os eventos que a empresa realiza como uma forma de transmitir a CO diariamente e é perceptível a importância da sua partilha entre os trabalhadores de forma a que todos se sintam envolvidos e motivados para cumprir os objetivos organizacionais. Como se verifica através das respostas dos entrevistados, os trabalhadores da DST sentem-se encorajados a participar na vida da organização que gosta de criatividade e inovação dando-lhes liberdade para essa participação, o que pode fazer com que os trabalhadores se sintam envolvidos e essenciais e, desse modo, o seu empenhamento e compromisso com a empresa aumente. Cria-se assim uma relação com a perspectiva de Cunha *et al.* (2016) que afirmam que para que a cultura organizacional seja partilhada e se difunda entre os trabalhadores de uma organização é necessário considerar que os trabalhadores

precisam de se sentir envolvidos e participantes na organização de forma a não diminuir a sua lealdade e o seu empenho.

Também a imagem externa do Grupo representa um ponto essencial para os entrevistados que evidenciam o seu perfil diferenciador relativamente a outras empresas e como referem Zanelli, Andrade e Bastos (2004) a cultura organizacional também pode ajudar a criar uma imagem positiva da organização na sociedade em que está inserida. Esta ideia está muito vincada nos entrevistados que sentem que trabalham numa empresa que lhes dá valor e se importa com o seu bem-estar, investido na sua formação, mas também no seu lazer, oferecendo-lhes diversos benefícios. Os trabalhadores da DST têm consciência da imagem externa que a empresa tem e são também os próprios que desempenham um papel relevante na criação dessa imagem ao demonstrar a familiares, amigos e conhecidos que se sentem orgulhosos por lá trabalhar e que gostam do ambiente vivido na empresa. Esta transmissão da cultura da empresa ao nível externo favorece a sua imagem e cria-se a ideia do perfil diferenciador da DST, sobretudo, por ser uma empresa do setor da construção civil que nem sempre têm em conta as necessidades dos seus trabalhadores e é por isso que a DST é reconhecida pela sua distinção neste setor. Tal como referem Cameron e Quinn (2011) é difícil encontrar uma empresa realmente bem-sucedida e reconhecidamente líder no seu ramo que não possua uma cultura organizacional distinta e facilmente identificável.

De seguida, apresenta-se uma análise sobre o papel dos responsáveis e o procedimento de transmissão da CO da DST. Os entrevistados evidenciam a importância da administração e do departamento de comunicação do Grupo no desempenho do papel de transmissor da CO aos trabalhadores e aos candidatos. Evidencia-se, ainda, o papel das chefias diretas na transmissão da mensagem. Surge uma relação entre a cultura organizacional e o comportamento da liderança que desempenha um papel fundamental na veiculação de certos valores, como o respeito, o rigor, a paixão, a lealdade, a solidariedade, a coragem, a ambição, a estética e a responsabilidade, valores essenciais para a empresa. Além disso, uma comunicação concertada, coerente e transversal a toda a empresa torna-se imprescindível de forma a que a CO seja entendida e partilhada por todos. Esta ideia é manifesta na perspetiva de Maximiano (2005), quando este afirma que

através da transmissão da cultura fica claro para os colaboradores qual a forma correta de executar as tarefas do quotidiano, o modo como se devem comportar no ambiente interno e externo da organização e qual a melhor estratégia a adotar para aumentar a sua produtividade e eficiência.

Relativamente às propostas de melhoria na forma de transmissão da CO, foi possível entender que, na sua maioria, os entrevistados se sentem enquadrados e entendem que convivem diariamente com a CO da DST que se encontra espalhada pela empresa em diversas formas. Quanto aos entrevistados que indicaram ideias novas para facilitar a transmissão da CO aos trabalhadores, estes indicaram uma necessidade de poder contactar com o resto dos trabalhadores do Grupo mais frequentemente de forma a criar laços entre os diferentes departamentos e empresas do Grupo. Segundo Ruão (2014), que estudou a cultura organizacional da DST, “a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de subculturas) continua a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns” (Ruão, 2014, p. 115).

Passando para uma análise à perspectiva dos entrevistados quanto ao processo de recrutamento foi possível entender uma definição do conceito dada pelos entrevistados que acaba por ser desigual, percebendo-se que alguns dos entrevistados apesar de terem experiência no R&S não têm formação na área e revelam respostas que tendem a misturar técnicas de recrutamento e de seleção. Quanto às técnicas de recrutamento utilizadas na DST, é possível identificar as que se recorre mais frequentemente e as que se recorre em determinadas vagas. Com a análise a esta categoria pretendeu-se responder ao segundo objetivo delineado: Avaliar os procedimentos adotados no processo de recrutamento Grupo DST.

Segundo os entrevistados, existem várias técnicas utilizadas no Grupo DST para atrair candidatos, sendo que uma das ferramentas mais utilizadas e com maior alcance para publicação de vagas são as redes sociais como o *LinkedIn*, *Facebook* e o *Instagram*. De acordo com Cardoso (2010) são várias as razões que fazem com que as empresas comecem a utilizar o *e-recruitment* em vez dos métodos de recrutamento convencionais, nomeadamente a minimização dos custos operacionais e uma maior eficácia no recrutamento, pois este tipo de recrutamento gera um maior número de candidaturas logo há maior possibilidade

da contratação dos que melhor se podem vir a adequar à função.

Recorre-se também frequentemente à plataforma de recrutamento do Grupo e a *sites* de emprego. Para Al-Horr & Salih (2011) a técnica mais eficaz para atrair candidatos é a utilização dos sites das próprias empresas. Além destas técnicas, o Grupo DST participa frequentemente em feiras de emprego e estabelece parcerias com universidades e entidades. Segundo Cardoso (2010), na maioria das empresas, com necessidades de recursos humanos com formação superior, a sua principal fonte de recrutamento é a contratação de recém-formados através de contactos e anúncios em faculdades e universidades.

Além das técnicas mais utilizadas para atrair candidatos, os responsáveis pelo processo de R&S da DST recorrem também, em alguns casos, ao recrutamento interno e a candidaturas espontâneas ou através de trabalhadores que têm um papel determinante na partilha de uma nova vaga a familiares, amigos ou conhecidos. Para Cardoso (2010), as candidaturas espontâneas são também uma importante fonte de recrutamento, quer de candidatos ao primeiro emprego, quer de desempregados ou então de profissionais descontentes com o seu cargo que procuram assim uma valorização profissional.

No que concerne à importância da CO para o processo de recrutamento foi possível verificar que os entrevistados consideram necessário um enquadramento dos candidatos à CO da DST, dando a entender que sem esse enquadramento os candidatos não poderão ingressar na empresa. Isto, porque não existiria essa conexão entre empresa e candidato no futuro surgindo problemas para os dois lados. Tal como referido por Costa *et al.* (2016) quando o processo de recrutamento e seleção não é feito de acordo com o posicionamento estratégico da empresa e com a cultura organizacional tal pode levar ao aumento do *turnover*. Assim sendo, é necessário analisar os requisitos da vaga e a cultura organizacional da empresa para saber identificar o perfil pretendido, mesmo que não se escolha o candidato mais preparado, mas o que mais se identifica com a empresa. Ou seja, além das competências técnicas exigidas é necessário ter em conta as *soft skills*. Portanto, o processo de recrutamento e seleção deve basear-se no *fit* cultural, isto é, um ajustamento entre a cultura da organização e o candidato. Para tal, é muito importante que a cultura organizacional esteja bem definida para que tanto o candidato quanto o recrutador sejam capazes de a compreender (Costa *et al.*,

2016). No entanto, no ponto de vista de Zanelli, Andrade e Bastos (2004) nem sempre os candidatos mais competentes conseguem integrar-se na organização. Isto deve-se a uma falta de compatibilidade entre os valores e expectativas de um candidato e as características necessárias para o desempenho das suas funções numa determinada empresa.

Os entrevistados indicam também que a CO da DST pode ser vista como um mecanismo de atração de mais candidatos, sugerindo que esta é uma estratégia de recrutamento utilizada pelo Grupo. Com esta análise pretendeu-se responder ao terceiro objetivo desta investigação: Identificar os efeitos da cultura da organização nos processos de recrutamento. Esta estratégia de valorização da CO da DST vai ao encontro do referido por Zanelli, Andrade e Bastos (2004) que consideram que a cultura organizacional também pode ajudar a criar uma imagem positiva da organização na sociedade em que está inserida. Essa imagem positiva é espelhada numa boa reputação podendo gerar oportunidades de recrutar ou reter mais talentos, pois haverá mais pessoas interessadas em trabalhar numa empresa com uma boa reputação. Neste sentido, a empresa terá mais oportunidade de escolha e melhores candidatos “se a organização possuir uma cultura forte e bem estabelecida, ela influenciará positivamente a organização, trazendo consequências para a atração e retenção de talentos” (Robbins, Judge e Sobral, 2011).

Na análise ao processo de seleção, os entrevistados apresentam uma definição do conceito e quais as técnicas que utilizam sendo que as várias técnicas variam de acordo com a vaga a preencher. Além destas ideias, surge ainda uma apresentação dos participantes no processo de seleção que, por se tratar de uma grande empresa, este processo é realizado quer pelos técnicos de RH, quer por responsáveis de empresas ou departamentos para o qual se pretende recrutar. Na análise a esta categoria pretendeu-se responder ao segundo objetivo traçado: Avaliar os procedimentos adotados no processo de seleção do Grupo DST.

Por fim, na análise à influência da CO no processo de seleção é possível verificar que são escolhidos os candidatos que se enquadrem na CO da DST, tendo em conta que a CO é considerada essencial no momento de decisão final. E para essa decisão ser facilitada existem momentos em que os responsáveis de R&S tentam transmitir aos candidatos o ambiente que se vive na empresa, consciencializando-os do que é esperado deles. Com a análise a esta categoria

pretendeu-se responder ao terceiro objetivo traçado: Identificar os efeitos da cultura da organização nos processos de seleção. Os responsáveis de R&S tentam também entender quais os interesses pessoais dos candidatos de forma a perceber se será possível uma conciliação desses interesses com os valores da empresa. Surge aqui uma ideia congruente com Robbins, Judge e Sobral (2011) quando estes afirmam que:

“A decisão final sobre quem será contratado é significativamente influenciada pelo julgamento do responsável pelo processo de seleção, que irá considerar qual o candidato que mais se parece ajustar à organização, quer seja à sua cultura, mas também à função e aos objetivos organizacionais, indicando os candidatos cujos valores e características pessoais, percebidas através do processo de R&S, permitem avaliar um possível enquadramento do candidato na cultura da empresa” (Robbins, Judge e Sobral, 2011, p.509).

Em suma, evidencia-se que o Grupo DST se rege por valores e normas muito vinculados que se transmitem quer internamente quer externamente e há uma grande consciencialização dos seus trabalhadores e administração acerca da importância que a CO representa para o Grupo tendo sempre em conta o bem estar dos trabalhadores e a sua valorização. Além disso, a DST tem uma reputação e uma imagem muito ligada a esta vertente da cultura e os seus valores e princípios são essenciais na transmissão da ideia do valor da cultura organizacional. Por se tratar de uma empresa com um perfil diferenciador e irreverente acaba por cativar as pessoas e motivá-las a querer trabalhar na empresa.

As perspetivas dos entrevistados demonstram que há uma procura por candidatos que se enquadrem na cultura do Grupo de forma a que a sua integração na empresa seja mais fácil e rápida e haja motivação para trabalhar num ambiente em que cultura é muito valorizada. Desta forma, a escolha dos responsáveis de R&S terá sempre em conta as características pessoais dos candidatos que permitem entender se poderão ou não se encaixar nesse ambiente de trabalho. Por se tratar de uma empresa com grande ênfase na sua cultura, nos seus valores e objetivos, a cultura organizacional do Grupo DST terá sempre um papel essencial no processo de R&S.

Este trabalho vem dar conta de que é imprescindível que as organizações

tenham a consciência da importância da sua cultura organizacional para as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção. Assim sendo, através da investigação realizada respondeu-se ao quarto objetivo traçado, apresentando todo o procedimento adotado pela DST no R&S e, dessa forma, foram identificados os pontos fortes desse processo e os pontos que merecem uma melhoria, contribuindo para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção.

9. Conclusão

Neste estudo, pretendeu-se entender a relevância da cultura organizacional e a sua influência no recrutamento e na seleção. Para tal foram delineados quatro objetivos: 1) Identificar as dimensões da cultura organizacional do Grupo DST, segundo as percepções dos responsáveis do processo de R&S; 2) Avaliar os procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST; 3) Identificar os efeitos da cultura da organização nos processos de recrutamento e de seleção; 4) Contribuir para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção.

O primeiro objetivo traçado foi respondido através da interpretação dos significados que os entrevistados atribuíram à CO do Grupo DST que permitiu identificar as características e a importância que essa cultura representa para os trabalhadores do Grupo que se sentem envolvidos na empresa e nas suas atividades.

Quanto ao segundo objetivo delineado, foi possível identificar as técnicas de recrutamento e as técnicas de seleção utilizadas pelos responsáveis de R&S da DST, permitindo entender os procedimentos adotados no processo de recrutamento e seleção do Grupo DST.

De forma a responder ao terceiro objetivo apresentado, entendeu-se que a CO da DST pode ser vista como um mecanismo de atração de mais candidatos, sugerindo que esta é uma estratégia de recrutamento utilizada pelo Grupo. Na análise à influência da CO no processo de seleção é possível verificar que são escolhidos os candidatos que se enquadrem na CO da DST, tendo em conta que a CO é considerada essencial no momento de decisão final.

Este trabalho vem dar conta de que é imprescindível que as organizações tenham a consciência da importância da sua cultura organizacional para as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção. Assim sendo, através da investigação realizada respondeu-se ao quarto objetivo traçado, apresentando todo o procedimento adotado pela DST no R&S e, dessa forma, foram identificados os pontos fortes desse processo e os pontos que merecem uma melhoria, contribuindo para uma reflexão interna sobre os processos de recrutamento e seleção.

Neste sentido, é fundamental que o recrutamento e a seleção de um novo membro sejam orientados não só para as qualidades profissionais e habilidades requisitadas, mas também para os valores e interesses pessoais do candidato no sentido de verificar se estes são compatíveis com os da organização em que será inserido. Um novo trabalhador poderá confrontar as suas expectativas em relação ao trabalho, aos colegas, ao chefe e à organização de uma maneira geral e a realidade encontrada poderá divergir, levando-o a querer sair da organização. Um processo de R&S adequado pode reduzir a probabilidade de isso acontecer (Leite, 2013).

Com esta investigação foi possível entender que o Grupo DST se rege por valores e normas muito vinculados que se transmitem quer internamente, quer externamente, e que há uma grande consciencialização dos seus trabalhadores e administração acerca da importância que a CO representa para o Grupo, tendo sempre em conta o bem-estar dos trabalhadores e o investimento na sua formação. Além disso, a DST tem uma reputação e uma imagem muito ligada à vertente da cultura e os seus valores e princípios são essenciais na transmissão da ideia do valor da cultura organizacional. Por se tratar de uma empresa com um perfil diferenciador e irreverente acaba por cativar as pessoas e motivá-las a querer trabalhar na empresa.

No que concerne à resposta à questão de investigação, a análise dos dados permite concluir que os responsáveis pelo processo de R&S do Grupo DST dão relevância à cultura organizacional e consideram a sua influência nos dois processos de gestão de recursos humanos. Os testemunhos dos entrevistados demonstraram que há uma procura por candidatos que se enquadrem na cultura do Grupo de forma a que a sua integração na empresa seja mais fácil e rápida e demonstrem motivação para trabalhar num ambiente em que cultura é muito valorizada.

O quadro de análise de dados efetuado, constata que o enquadramento dos candidatos na CO do Grupo DST é um fator determinante para a sua contratação e futuro sucesso na empresa. Desta forma, a escolha dos responsáveis de R&S tem sempre em conta as características pessoais dos candidatos que permitem entender se poderão ou não se encaixar nesse ambiente de trabalho. Por se tratar de uma empresa com grande ênfase na sua cultura, nos seus valores e objetivos, a cultura

organizacional do Grupo DST terá sempre um papel essencial no processo de R&S. A transmissão da cultura organizacional do Grupo DST decorre, maioritariamente, durante as entrevistas e nos contatos estabelecidos com os candidatos em que se procura apresentar a empresa, os seus eventos, os benefícios oferecidos aos trabalhadores e exemplos de atividades decorridas em ambiente de trabalho.

Existem vários pontos que merecem destaque nomeadamente, os significados atribuídos à cultura organizacional do Grupo DST em que os entrevistados destacaram o culto e o gosto pela cultura que se vive intensamente e diariamente na empresa, surgindo significados associados à estética e à criatividade. Também se destacam os eventos realizados pela DST que levam a um maior envolvimento dos seus trabalhadores na CO. Além destes pontos, evidencia-se a alusão dos entrevistados à importância da cultura organizacional no processo de R&S e no dia a dia do trabalho, a necessidade de adequação dos candidatos à empresa e de partilhar e transmitir a CO junto dos trabalhadores. Também a imagem externa do Grupo se destaca, revelando-se essencial no papel de atração de candidatos, pois a DST é uma empresa do setor da construção civil com um perfil diferenciador muito direcionada para a valorização dos seus trabalhadores.

É necessária, assim, uma aposta em processos de recrutamento e seleção que promovam a cultura da organização e transmitam aos candidatos a forma de trabalho da organização, os seus valores e ideias, a sua estratégia e os seus objetivos. A compreensão da cultura da organização por parte de um novo trabalhador permitirá a sua melhor integração e o seu desenvolvimento. Como é usual ouvir-se, os colaboradores devem vestir a camisola da empresa e quando as suas expectativas relativamente à organização e vice-versa são colmatadas, cria-se um clima propenso a bons resultados. Por isso, o processo de R&S pode evitar a insatisfação quer dos colaboradores, quer da organização e evitar os custos inerentes a uma contratação falhada (Costa *et al.*, 2016).

As limitações desta investigação começam pela dificuldade em separar o papel de investigadora e o papel de colaboradora da DST, o que dificultou uma análise crítica dos dados qualitativos recolhidos durante o estudo empírico. O perfil dos entrevistados também acabou por se revelar uma limitação para esta investigação, dado que estes apesar de serem responsáveis pelo processo de R&S de várias empresas ou departamentos do Grupo DST, não são técnicos de RH com

funções na área de recrutamento, mas contam, frequentemente, com o apoio desses técnicos para a realização do processo. Portanto, apresentam diversas respostas que evidenciam alguma dificuldade na separação entre o processo de recrutamento e o processo de seleção.

Após a apresentação e análise dos resultados obtidos nesta investigação e das conclusões apresentadas propõem-se para possíveis investigações futuras a análise da percepção dos novos trabalhadores de forma a entender também a sua perspectiva numa fase inicial na empresa o que permitiria entender o seu enquadramento ou não na CO do Grupo e na integração com os restantes trabalhadores. Seria também interessante que em futuras investigações fossem investigadas outras relações com a cultura organizacional, como a influência da liderança na cultura organizacional e a relação entre CO e os tipos de empenhamento organizacional dos colaboradores, uma vez que são temáticas com relevância para a GRH.

10. Referências Bibliográficas

Al-Horr, K., Salih, A. (2011). Convergence or Diversity in National Recruitment and Selection Practices: A Case Study of the State of Qatar. *Journal of Business Diversity*, 11, 47-55.

Ashforth, B. (1985). Climate Formation: Issues and Extensions. *Academy of Management*, 115, (10)4, 837-847.

Baraňano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio À Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes. *International Journal of Seletion and Assessment*, 8(4), 261-274.

Bilhim, J. (2009). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*. (6ª ed.). Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

Blaikie, N. (2009). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*. (2nd ed.). Cambridge, UK: Polity Press.

Bogdan, R., Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. (2ª ed.). Porto: Porto Editora.

Bogdan, R., Taylor, S. (1986). *Introducción a Los Métodos Cualitativos de Investigación*. Mexico: Ediciones Paidós Ibérica.

Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, R. (2013). Análise de Conteúdo: da Teoria à Prática em Pesquisas Sociais Aplicadas às Organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2),179-191.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (3rd ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e Selecção de Pessoal*. (7ª ed.). Lisboa: Lidel Editores.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Costa, L., Fernandes, C., Lopes, R., Filho, O. (2016). A Abordagem da Cultura Organizacional no Processo de Recrutamento e Seleção. In *Gestão Estratégica: Da Crise à Oportunidade. Congresso de Administração da América Latina, 13-16 de setembro de 2016*. Brasil: Universidade Federal do Amapá.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. (2ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Alves, C., Marques, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª ed.). Lisboa: Edição Sílabo.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C, Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davis, M. (1983). Corporate Culture and Human Resource Management Two Keys to Implementing Strategy. *Human Resource Planning*, 6(3), 159-167.
- Dias, R. (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas, Brasil: Alínea.
- Domingues, L. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Dstgroup. (2020a). *História*. Consultado em: <http://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/history-pt-pt/#/#text>.
- Dstgroup. (2020b). *Sobre nós*. Consultado em: <http://www.dstsgps.com/dst-group-pt-pt/about-us-pt-pt/#/#text>.
- Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (6ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Freitas, M. (1999). *Cultura organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*: São Paulo, Brasil: Makron Books.
- Gil, A. (1999). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*, 17(6), 736-747.
- Gomes, R. (2018). *O Impacto da Cultura Organizacional na Eficácia das*

Organizações Públicas em Timor-Leste. Tese de Doutoramento em Ciências da Administração, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Gonçalves, C. (2012). *Cultura e Clima Organizacional*. Lisboa: Edições Pedagogo.

Guerra, C. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Especialidade em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal.

Hanashiro, D., Zacarelli, L., Teixeira, M. (2013). *Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders*. (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Edição Saraiva.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, England: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequence- Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organization Across Nation*. (2ª ed.). London, England: Sage Publication.

Holm, A. (2014). The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. *Aarhus University, Denmark, 1-21*.

Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting*. London, England: Tavistock.

Kilmann, R. (1985). Managing Your Organization's Culture. *Nonprofit World Report*,

3(2), 12-15.

Kinicki, A., Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*. (2ª ed.). São Paulo, Brasil: McGraw – Hill:

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. (2nd. ed.). California, USA: Sage Publications.

Lacombe, F., Heilborn, G. (2016). *Administração - Princípios e Tendências*. (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.

Leite, P. (2013). A Cultura Organizacional na Seleção de Funcionários. *Revista Ampla de Gestão Empresarial*.

Marques, B. (2016). *Recrutamento e seleção na TAP Portugal*. Relatório de Estágio, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Maximiano, A. (2005). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.

Moço, S. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão: Comunidade de Inserção "O Companheiro"*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de*

Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH.

- Noronha, A., Vendramini, C. (2003). Parâmetros Psicométricos: Estudo Comparativo entre Testes de Inteligência e de Personalidade. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(1), 177-182.
- Oliveira, C. (2018). *Balanced Scorecard, Cultura Organizacional e Desempenho: O Caso das Maiores Exportadoras de Portugal*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Parker, P., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., Roberts, J. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: a Metaanalytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Popper, K. (1992). *Em Busca de um Mundo Melhor*. Lisboa: Editorial Fragmentos.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Lisboa: Gradiva Editores.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reicher, A., Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Robbins, S., Judge, T., Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. (14^a ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Ruão, T. (2014) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Horizontes e Perspetivas*. Relatório de um debate – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Braga: Universidade do Minho.
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, M. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5^a ed.). Londres, Reino Unido: Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA: Josey-Bass.
- Schein, E. (1986). What You Need to Know About Organizational Culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30.
- Schwartz, H., Davis, S. (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Singh, P. (2008). Job Analysis for a Changing Workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.
- Soares, A. (2018). *A influência da Cultura Organizacional, das Características de Liderança e do Marketing Interno da Performance Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Instituto de Arte, Design e Empresa, Creative University, Lisboa, Portugal.

- Sousa, C. (2015). *Os Desafios da Comunicação Integrada no Grupo dst: fazer negócios a falar de cultura*. Relatório de Estágio, Mestrado em Ciências da Comunicação Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. (5ª ed.). Lisboa: Lidel Editores.
- Tenreiro-Vieira, C. (1994). *O Pensamento Crítico na Educação Científica: Proposta de uma Metodologia para a Elaboração de Actividades Curriculares*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Educação da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management*. (9th ed.). England: Prentice Hall.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (2ª ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Zanelli, J., Andrade, J., Bastos, A. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Zavareze, T. (2008). Cultura Organizacional: Uma Revisão da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 1, 1-7. Consultado em:
<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>
- Zottoli, M., Wanous, J. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and

Future Directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353-382.

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista



Guião de Entrevista

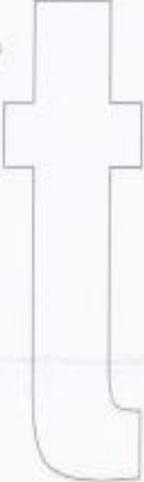
Entrevista aos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção do Grupo DST

1. Como caracteriza a cultura organizacional do Grupo DST?
2. Considera que a CO da DST é importante para a empresa? Se sim, porquê? Se não, porquê?
3. Como é que esta cultura é transmitida aos colaboradores?
4. Que outras medidas deveriam ser tomadas para transmitir a cultura aos colaboradores?
5. Enquanto especialista de recrutamento e seleção, considera importante que a cultura organizacional seja partilhada no decorrer do processo de recrutamento? Se sim, porquê? Se não, porquê?
6. Na sua opinião, quais são os fatores que levam as pessoas a querer trabalhar nesta empresa?
7. O que entende por recrutamento?
8. Quais são as técnicas de recrutamento utilizadas para atrair candidatos?
9. Considera que a cultura organizacional influencia as práticas e decisões que são tomadas ao nível do processo de recrutamento? Se sim, porquê? Se não, porquê?
10. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, quais os momentos em que procura transmitir a cultura organizacional no processo de recrutamento?
11. O que entende por seleção?
12. Como é feita a seleção dos candidatos? Que métodos utilizam e porquê?
13. Que tipo de competências são valorizadas e porquê?
14. Quem participa no processo de seleção dos candidatos?

15. Considera que a cultura da organização pode ter influência na consideração dessas competências? Se sim, porquê? Se não, porquê?
16. Considera que a cultura organizacional influencia as práticas e decisões que são tomadas ao nível do processo de seleção? Se sim, porquê? Se não, porquê?
17. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, quais os momentos em que procura transmitir a cultura organizacional no processo de seleção?

Anexo 2 - Declaração – Autorização para fazer referência ao Grupo DST, seus departamentos e áreas/funções e realização de entrevistas

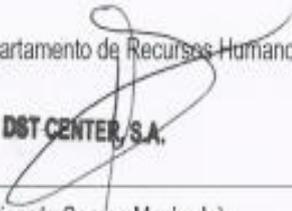
dstcenter, s.a.	Rua de Pitancinhos Apartado 208 Palmeira 4711-911 Braga	+351 253 307 208/1 +351 253 307 210	geral@dstcgps.com	www.dstcgps.com	dstgruas
-----------------	---	--	-------------------	-----------------	----------

dstcenter 

Declaração

A DST Center, S.A., com sede na Rua de Pitancinhos, Freguesia de Palmeira, Concelho de Braga, declara para os devidos efeitos que concede a Ana Rita Valente Tinoco, aluna da Universidade do Minho, com o n.º pg37872, do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, autorização para o uso do nome do Grupo DST, bem como a referência a departamentos e suas áreas/funções e a realização de entrevistas a trabalhadores do Grupo, na sua Dissertação de Mestrado, tendo em conta o cumprimento escrupuloso do Regime Geral de Proteção de Dados.

Braga, 16 de março de 2020

O Diretor do Departamento de Recursos Humanos,
DST CENTER, S.A.

(José Ricardo Soares Machado)