

Análise e comparação do processo de recrutamento de recém-formados por parte das Grandes Consultoras: Falhas e Sucessos

Leonor Fazenda Isento Ramos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão**

Orientador:

Prof. Manuel Lopes da Costa, Prof. Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2017

## **Resumo**

A fase final do percurso acadêmico é das fases mais marcantes para qualquer estudante. A passagem para o mundo do trabalho é uma ambição da maior parte desses estudantes, mas o seu alcance pode, muitas vezes, ser demorado e exigente.

Ao longo dos tempos, tem-se vindo a assistir a uma alteração nas prioridades e ambições dos mais jovens, pelo que se torna um grande desafio para todas as empresas, a capacidade de corresponder a todas essas expectativas. Deparando-se com estas mudanças, o mundo empresarial viu-se obrigado a apostar em equipas de recrutamento e seleção de topo e em estratégias devidamente definidas de gestão de recursos humanos, vendo nestas equipas a capacidade de atrair e selecionar os candidatos ideais.

Este trabalho foca algumas das maiores consultoras do nosso país, conhecidas não só pelo trabalho fulcral que desempenham como também pela sua capacidade empregadora. Todos os anos, alunos de diversas áreas e faculdades, fazem parte dos processos de recrutamento destas empresas, sendo, também eles, objeto de estudo nesta dissertação.

O objetivo deste trabalho centra-se, então, na comparação entre os vários processos de recrutamento destas consultoras e na compreensão das condições oferecidas e ainda numa avaliação da imagem destas empresas aos olhos dos recém-formados, avaliando, nesta perspetiva, os seus pontos positivos e negativos. De forma a alcançar o objetivo proposto, foram inquiridos alguns responsáveis do recrutamento e seleção das firmas estudadas e foi enviado um questionário a diversos alunos universitários.

O *work-life balance* foi dos pontos com mais relevância nos resultados deste estudo.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Produtividade, Estratégia Empresarial

**Classification JEL:** Y40; L10

## ***Abstract***

The final phase of the academic course is one of the most striking phases for any student. The transition to the world of work is an ambition to most of these students, but their reach can often be time consuming and demanding.

Over time there has been a change in the priorities and ambitions of young people, and it is therefore a great challenge for all companies to meet all these expectations. Faced with these changes, the business world has been forced to rely on top recruitment and selection teams and well-defined human resources management strategies, seeing in these teams the ability to attract and select the ideal candidates.

This work focuses on some of the largest consultancies in our country, known not only for the core work they perform but also for their employability. Every year, students from different areas and colleges are part of the recruitment processes of these companies, and they are the object of study in this dissertation.

The objective of this paper is to compare the various recruitment processes of these consultants and to understand the conditions offered, as well as, to evaluate the image of these companies in the eyes of the new graduates, evaluating, in this perspective the positive and negative aspects. To reach the proposed objective, some of the responsible for the recruitment and selection of the studied firms were interviewed and a questionnaire was sent to several university students.

The work-life balance was one of the most relevant points in the results of this study.

**Keywords:** Human Resource Management, Recruiting and Selection, Productivity, Firm Strategy

**Classification JEL:** Y40; L10

## **Agradecimentos**

Se estão a ler este texto é porque uma das maiores etapas da minha vida está a chegar ao fim. Nem sempre foi fácil, a ideia de desistir passava-me por breves momentos pela cabeça, ao mesmo tempo que tentava, com todas as forças, que ela desse o litro. Os dias passaram com uma velocidade assustadora e a tranquilidade do tempo infinito deu lugar à pressão constante, à paciência escassa, às noites mal dormidas e às lágrimas que muitas vezes não davam para conter. Mas passou, tudo passou e valeu tanto a pena, mas a realidade é que não o conseguiria ter feito sozinha, porque o sucesso alcança-se por nós, mas sempre junto daqueles que nos levantam quando as forças parecem desaparecer.

À minha mãe, Maria Inês Ramos e ao meu pai, Joaquim Ramos, pelo apoio incondicional em todas as fases da minha vida, por todos os esforços feitos, por toda a paciência, por toda a pressão que muitas vezes critiquei (sim, mais uma vez, tinham razão), por todas as oportunidades que me deram, por simplesmente existirem na minha vida e me fazerem encher de orgulho pelas pessoas que são, comigo e com os outros e terem feito de mim a pessoa que sou hoje, o obrigada mais sincero, são os melhores pais do mundo.

A ti, João Manuel Ramos, por seres a pessoa mais importante da minha vida, por me teres feito crescer e olhar a vida de outra forma, por me teres feito amar e cuidar com todo o meu coração e por me apoiares sempre, à tua maneira, obrigada! Adoro-te, à minha maneira e tal como és. A todos os meus avós, João e Otília, Manuel e Albertina, que no coração me apoiaram todos os dias, a vocês vos dedico mais uma conquista da minha vida.

Um enorme obrigada aos meus tios e primas, pela companhia nos momentos em que me senti sozinha, pela boa disposição constante, pela forma como me receberam e pelo papel de segunda família que há dois anos desempenham tão bem, foram sem dúvida a melhor coisa que Lisboa me trouxe. Aos 4, muito, muito obrigada e que contem comigo para tudo.

Ao meu namorado, Hugo Gomes, por todo o apoio demonstrado ao longo deste percurso. Imagino que não deva ter sido fácil, as mudanças de humor, o cansaço, as frases mais bruscas, o choro sem razão aparente e os ataques repentinos de desmotivação, mas tudo se torna tão mais fácil quando há aquela palavra certa no momento certo, aquele gesto reconfortante e aquela calma que te caracteriza tão bem. Obrigada, obrigada por estares sempre cá, obrigada pelas ajudas que levaram a noites mal dormidas, obrigada por conseguires sempre esconder aquele nervoso miudinho que eu sei que sentes e um último obrigada, só por estares na minha vida. À amiga para quem palavras não chegam para explicar e muito menos agradecer o papel que ao

longo de todos estes anos tem tido na minha vida. Pelo apoio nos momentos menos bons da vida, pela compreensão naqueles desabafos pelos outros incompreendidos, pela boa disposição constante, pela guerreira que é e que tanto orgulha e principalmente pelo papel que desempenha para todos nós, um obrigada do fundo do meu coração, Elsa.

Às minhas amigas caldenses, pelo apoio e motivação, pelos cafés à sexta à noite depois de uma semana de trabalho que faziam esquecer o cansaço, pelas gargalhadas únicas que me proporcionam, por todas as histórias que passamos e que enchem a minha vida nos tempos áureos e as minhas memórias nos tempos mais escuros, a todas vocês obrigada! Ninguém disse que era fácil aturar 12, mas já não vivo sem vocês.

Às grandes amizades que a capital me trouxe, obrigada por terem feito parte do meu percurso, e espero que daqui vos possa levar para a vida.

Aos amigos que deixei na cidade da neve e que fizeram parte dos melhores anos da minha vida, obrigada, a saudade aperta mas as lembranças continuam.

Um obrigada muito especial ao meu orientador, Manuel Lopes da Costa, pelo apoio e preocupação demonstrados ao longo de todos estes meses e a quem devo muito por ter chegado onde cheguei, ao Dr. Pedro Peristas pela ajuda imprescindível na análise dos dados estatístico e a todos os departamentos de recrutamento e seleção que aceitaram colaborar comigo. Por último gostaria de agradecer a todos os professores do ISCTE Business School, que ao longo destes dois anos contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, foi um enorme prazer poder fazer parte desta grande faculdade.

A todos vocês, muito muito obrigada!!

# Índice

<b>Resumo</b> .....	I
<b>Abstract</b> .....	II
<b>Agradecimentos</b> .....	III
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivo Geral.....	2
1.3. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Questões de Investigação.....	3
1.5. Metodologia.....	3
1.6. Estrutura Global da Tese.....	4
2. Revisão de Literatura.....	6
2.1. Gestão de recursos humanos e Gestão estratégica de recursos humanos.....	6
2.1.1. Importância da adoção de uma boa gestão de recursos humanos.....	6
2.1.2. Problemática da rotatividade de pessoal.....	7
2.1.3. Produtividade.....	9
2.2. Recrutamento e Seleção.....	10
2.2.1. Estratégias de recrutamento.....	11
2.2.2. Impacto de uma boa estratégia de recrutamento.....	12
2.2.3. Fatores determinantes na seleção para as grandes empresas.....	13
2.2.4. Intuição nos processos de tomada de decisão.....	14
2.2.5. Falhas nos processos de recrutamento.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
3. Análise de Resultados.....	16
3.1. Análise do processo de recrutamento das grandes consultoras - um estudo qualitativo com os responsáveis de recrutamento.....	16
3.1.1. Método.....	16
3.1.2. Amostra.....	16
3.1.3. Instrumento.....	16
3.1.4. Resultados.....	18
3.1.5. Discussão.....	27
3.2. Análise qualitativa por parte de ex-funcionários da empresa.....	29
3.2.1. Método.....	29

3.2.2. Amostra .....	29
3.2.3. Instrumento.....	29
3.2.4. Resultados .....	31
3.2.5. Discussão.....	34
3.3. O que esperas de uma consultora - análise quantitativa de alunos universitários .....	35
3.3.1. Método .....	35
3.3.2. Amostra .....	36
3.3.3. Variáveis.....	37
3.3.4. Resultados .....	37
3.3.5. Discussão.....	50
4. Conclusão .....	52
4.1. Limitações dos estudos.....	54
4.2. Sugestões de Investigação .....	54
5. Referências .....	56
<b>Anexos:</b> .....	59
Anexo 1: Entrevistas aos responsáveis de recrutamento.....	59
Empresa Alpha .....	59
Empresa Beta .....	63
Empresa Sigma .....	67
Anexo 2: Questionário a ex-funcionários .....	71
Anexo 3: Questionário a alunos universitários .....	75

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1- Fatores mais atrativos .....	43
Gráfico 2- Benefícios Valorizados .....	45
Gráfico 3- Possíveis causas de abandono .....	46
Gráfico 4- Ranking de preferências .....	46
Gráfico 5- Empresa Alpha, Aspectos positivos .....	49
Gráfico 6- Empresa Gamma, Aspectos positivos .....	50
Gráfico 7- Empresa Beta, Aspectos positivos .....	51
Gráfico 8- Empresa Omega, Aspectos positivos .....	51

Gráfico 9- Empresa Sigma, Aspectos positivos .....	52
Gráfico 10- Empresa Alpha, Aspectos negativos .....	54
Gráfico 11- Empresa Gamma, Aspectos negativos .....	54
Gráfico 12- Empresa Beta, Aspectos negativos .....	55
Gráfico 13- Empresa Omega, Aspectos negativos .....	56
Gráfico 14- Empresa Sigma, Aspectos negativos.....	56

### **Índice de Figuras**

Figura 1- Gráfico de género do estudo a ex funcionários .....	32
Figura 2- Gráfico de idade do estudo a ex funcionários .....	32
Figura 3- Gráfico do sexo masculino e feminino .....	34

## **1. Introdução**

### **1.1. Enquadramento**

As empresas de consultoria têm vindo a crescer nas últimas décadas de forma muito significativa, crescimento este que só é possível através de um recrutamento cada vez maior de recém-licenciados ou mestrados. Tratando-se de um processo vital para as grandes consultoras, da qual depende diretamente o seu crescimento e no qual investem somas muito significativas do seu dinheiro, importa compreender se estão a conseguir, desse enorme esforço, o retorno desejado e a atração dos melhores candidatos.

Estas empresas, pelos fatores anteriormente descritos, são também as maiores empregadoras de jovens em início de carreira, e é precisamente esse o ponto principal abordado nesta pesquisa. No entanto, estas possuem processos de recrutamento e normas de seleção rígidas que necessitam de ser cumpridas por todos os que têm como objetivo poder dar o seu contributo dentro das mesmas.

O desafio que possa surgir em preencher posições abertas em empresas com candidatos disponíveis, adequados ao mercado de trabalho já existe há muito tempo, sendo do interesse de qualquer empresa, conseguir selecionar os melhores para que seja possível formar uma equipa de topo (LaBelle et al., 1980). No entanto, escolher a pessoa indicada para ocupar uma determinada função é uma tarefa difícil que pode ser dececionante pelo facto de nem sempre serem bem-sucedidas, despendendo, na maior parte das vezes, de uma grande quantidade de tempo e dinheiro sem serem conseguidos os resultados pretendidos (Proença, 2007). Posto isto, a necessidade de coligar as necessidades e expectativas dos futuros trabalhadores com as ofertas feitas pelas empresas foi a principal base para a escolha deste tema, sendo este estudo fundamental para cada uma das partes do processo.

Com o passar do tempo, e com a evolução da sociedade, é natural que se assista a uma mudança nas prioridades e expectativas dos jovens prestes a entrar no mundo do trabalho, no entanto, nem sempre as empresas estão a par dessas mudanças e poucas empresas avaliam formalmente os seus processos de recrutamento e seleção (Carlson, et al., 2002) posto isto, para que estas consigam selecionar os melhores candidatos e posteriormente consigam retê-los na empresa por sua própria vontade, é fundamental que lhes sejam oferecidas condições que vão de encontro às suas necessidades, condições essas que se sobreponham a quaisquer condições oferecidas

em propostas futuras, por parte de uma empresa concorrente. No seguimento, o presente estudo tem como foco o tema dos processos de recrutamento exercidos pelo universo restrito das principais empresas de consultoria do nosso país (Deloitte, KPMG, EY, PwC e Accenture), a taxa de sucesso desse recrutamento e ainda a taxa de retenção desses recém-trabalhadores. Será também objetivo deste estudo, a identificação das principais razões que levam ao abandono da atividade profissional, ou, mantendo a mesma atividade, procurar os motivos que o levaram a transferir-se para uma empresa concorrente.

## **1.2. Objetivo Geral**

Esta dissertação tem como objetivo estudar e comparar os processos de recrutamento das principais empresas de consultoria do nosso país, assim como estudar os principais problemas destes processos, as principais falhas dos mesmos e as principais razões que levam à saída de colaboradores destas empresas. Para isto, realizou-se a comparação entre as ofertas das empresas em estudo e as prioridades dos candidatos, tendo em conta testemunhos de ex-trabalhadores das mesmas.

## **1.3. Objetivos Específicos**

De forma a alcançar o objetivo principal, foram definidos alguns temas que na medida do possível seriam abordados nos diferentes grupos em estudo, tais como:

1. a comparação dos processos de recrutamento de cada uma das empresas;
2. O estudo das condições oferecidas no momento do contrato;
3. As expectativas e prioridades de um recém-formado ao nível do primeiro emprego.

Também se tentou na medida do possível perceber até que ponto é que ambas as partes estão coincidentes de forma a otimizar os processos de recrutamento, aumentar a percentagem de contratações certas e assegurar a estadia de um recém-contratado dentro da empresa por um período de tempo significativo, passando por conhecer alguns prós e contras da vivência dentro destas empresas.

Por fim, tentou-se apurar as principais razões que levam ao abandono da empresa por parte dos seus trabalhadores.

#### **1.4. Questões de Investigação**

De acordo com os objetivos acima descritos, foram formuladas as seguintes questões que serviram de base ao estudo:

**Questão 1:** Quais são as principais características que atraem um candidato aos olhos da empresa recrutadora?

**Questão 2:** O que têm estas empresas que atraem os candidatos?

**Questão 3:** Quais as principais razões para o abandono destas empresas?

**Questão 4:** Serão as expectativas dos candidatos correspondidas durante o seu percurso na empresa?

**Questão 5:** Qual a importância da intuição no momento de decisão final de um candidato?

**Questão 6:** Quais os mecanismos de retenção de funcionários utilizados pelas empresas?

**Questão 7:** Estarão as ofertas das empresas coincidentes com as prioridades dos candidatos?

#### **1.5. Metodologia**

Por forma a responder às principais questões descritas anteriormente, relacionadas com o tema desta dissertação, a investigação da mesma adotou uma abordagem dedutiva, ou seja, baseou-se em pesquisas, estudos e teorias anteriormente realizadas por outros autores. Numa fase inicial, a pesquisa é maioritariamente qualitativa, por forma a aprofundar, tanto quanto possível, a visão relacionada com o tema em estudo. Esta será realizada através de dois guiões de entrevistas previamente planeados, dirigidos a cada um dos grupos que se pretende estudar. Inicialmente as entrevistas serão direcionadas aos responsáveis do departamento de recursos humanos de cada uma das empresas em estudo e posteriormente a um grupo de 10 ex-trabalhadores de cada uma das empresas, sendo desta forma possível um conhecimento mais subjetivo sobre a problemática em estudo. Na segunda parte, a pesquisa passou por uma abordagem quantitativa, feita através de um questionário direcionado a um grupo de alunos de cada uma das principais universidades de Lisboa (ISCTE-IUL, Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa de Lisboa) e também a alunos de universidades fora de Lisboa, por forma a obter um ponto de comparação entre as prioridades de um recém-licenciado e aquilo que lhes é oferecido por parte das

principais entidades empregadoras. Desta forma será possível compreender até que ponto as empresas têm noção das prioridades dos seus possíveis candidatos e vice-versa. A análise dos dados recolhidos foi realizada através de processos estatísticos, sendo escolhido para o efeito pretendido o programa de estatística SPSS. Este programa irá auxiliar-nos no que toca à análise, interpretação e recolha de conclusões dos dados retirados. Qualquer um dos tipos de metodologia descritos anteriormente têm como base pesquisas de literatura especializadas como livros e artigos científicos realizados na mesma área de estudo e entrevistas pessoais com gestores especializados em qualquer uma das empresas em estudo.

## **1.6. Estrutura Global da Tese**

De forma a alcançar os objetivos previamente propostos, a presente dissertação irá desenvolver-se por cinco capítulos distintos:

**Capítulo I- Introdução:** Neste capítulo é apresentado o enquadramento do estudo, os objetivos a atingir durante a sua realização, as questões de investigação formuladas, a abordagem metodológica utilizada e a estrutura geral da dissertação.

**Capítulo II- Revisão de literatura:** Neste capítulo faz-se uma abordagem teórica do tema em estudo, dividindo-se em dois tópicos principais que permitem um englobamento geral, seguindo-se de tópicos mais específicos de temas abordados no presente estudo. Inicialmente aborda-se de forma geral a gestão de recursos humanos e a sua importância para o sucesso das empresas e em seguida apresentam-se algumas noções do próprio processo de recrutamento e seleção, mencionando-se algumas das estratégias utilizadas, a importância do seu sucesso e as falhas que podem surgir.

**Capítulo III- Metodologia e Análise de Resultados:** Este capítulo encontra-se dividido em três partes distintas, cada uma delas correspondente a um estudo individual. Em cada um desses estudos pode encontrar-se em primeiro uma abordagem da metodologia abordada, seguida da explicação da amostra conseguida, o instrumento utilizado para recolha de dados, a análise dos resultados obtidos e uma breve conclusão dos mesmos. Visto que esta dissertação é constituída por três estudos diferentes, foi decidido dividir inicialmente a análise dos estudos de forma individual para depois podermos retirar as conclusões finais.

**Capítulo IV- Conclusões gerais:** Neste capítulo procura-se responder às questões de investigação descritas no primeiro capítulo, com suporte na revisão de literatura. No caso do

presente estudo, as conclusões gerais vão aglutinar os três estudos efetuados e vão ser redigidas, primeiramente, de forma individual para cada uma das empresas, terminando com as conclusões a nível global.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Gestão de recursos humanos e Gestão estratégica de recursos humanos**

Pode entender-se como gestão de recursos humanos (GRH), a função dentro de uma empresa, que tem como foco principal o recrutamento, a gestão e, ainda, a orientação das pessoas que trabalham na organização. No entanto, há muito que se procura uma definição concreta para a gestão de recursos humanos. A GRH é ainda vista como uma abordagem inovadora e abrangente para o gerenciamento de pessoas, da cultura e do ambiente do local de trabalho (Huselid 2014). Segundo (A, Ihionkhan Peter Ph & E. 2014), a literatura da GRH identifica como atividades comuns a todos os sistemas de organizações de recursos humanos a organização, o recrutamento, a seleção, as remunerações e recompensas, a formação disponibilizada, o desenvolvimento, as promoções de pessoal e o gerenciamento do desempenho. Tanto os recursos humanos quanto o conhecimento são ativos bastante valiosos para qualquer empresa, assim sendo, a gestão efetiva desses ativos torna-se inevitavelmente crítica para o sucesso comercial. Embora os sistemas de gestão de recursos humanos tenham sido tema de pesquisa há mais de duas décadas, os sistemas de gestão de conhecimento aplicados à gestão de recursos humanos são relativamente novos (Zhang et al, 2012)

Em 1984, Fombrun et al. tornou-se um dos primeiros pesquisadores a desenvolverem o conceito de gestão estratégica de recursos humanos (GERH) e começou a vincular as funções da gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional geral da empresa. Além disso, a GERH reconhece as pessoas como investimentos organizacionais decisivos, como grandes recursos estratégicos e como vantagens competitivas capazes de determinar o sucesso e o fracasso de uma organização (Becker et al, 2001). Assim sendo, a gestão de recursos humanos passou de um sistema orientado para tarefas a um sistema orientado para pessoas, sendo uma das funções empresariais de maior importância. Num ambiente de negócios que muda de forma tão rápida e significativa, a gestão de recursos humanos torna-se extremamente complexa, requerendo um conhecimento mais aprofundado para que a decisão seja tomada de forma certa e num curto espaço de tempo (Xu S e Xu L, 2011).

#### **2.1.1. Importância da adoção de uma boa gestão de recursos humanos**

Na gestão moderna, os recursos humanos de todas as organizações são considerados o núcleo da tomada de decisão, planeamento e implementação de programas que são necessários para atingir os objetivos da organização, por isso é necessário fazer todos os esforços para aumentar

o nível de qualidade dos recursos humanos (Williams 2012). Uma gestão de recursos humanos eficaz, é o ponto fundamental para que os trabalhadores contribuam de forma produtiva para as metas e objetivos definidos pela organização, da mesma forma que é fundamental para que haja um ambiente favorável dentro da empresa, associado a uma satisfação por parte dos funcionários, levando, desta forma, a um aumento na sua produtividade, tornando-se uma mais valia para a organização.

Segundo (Journal et al. 2005) a gestão de recursos humanos tem de garantir a capacidade do pessoal e a vontade de realização dos mesmos. As crescentes exigências de produtividade e a valorização do conhecimento como fator de sucesso, levou a um aumento da dependência da empresa para com o seu pessoal, sendo desta forma necessário garantir as boas condições de trabalho dos mesmos. O conhecimento é um dos fatores fundamentais para o bom desempenho dos trabalhadores, e por isso, foi necessário, na maior parte das empresas, uma aposta no investimento em formação de pessoal, com o objetivo de formar uma equipa de topo, apta a levar a empresa a superar os seus objetivos. Wellins e Concelman (2005) observaram que as organizações podem aumentar o envolvimento na sua força de trabalho através da criação de uma cultura de aprendizagem e criação de planos de desenvolvimento individual para cada funcionário. A verdade é que a maioria dos funcionários quer manter os seus empregos criativos e interessantes através da aquisição de novos conhecimentos e habilidades e a aplicação de novas abordagens na sua vida de trabalho.

A comunicação e o envolvimento dos funcionários é igualmente de extrema importância para a integração dos mesmos daí que haja uma necessidade de clarificação e comunicação dos objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores. Dois dos fatores mais importantes de envolvimento de funcionários são a capacidade de serem ouvidos e sentirem-se bem informados sobre o que está a acontecer dentro da organização em que operam, sendo que nesta comunicação está igualmente abrangido o recebimento por parte do funcionário do feedback sobre o seu desempenho.

### **2.1.2. Problemática da rotatividade de pessoal**

A rotatividade de pessoal, é um dos problemas que mais pode comprometer a estabilidade e o desenvolvimento de uma empresa (Wang et al, 2011) sendo desta forma importante, analisar os fatores de risco dessa rotatividade.

Na maior parte das vezes, esses fatores de risco advêm de condições empresariais externas (oferta de trabalhadores e condições de procura, condições da industria e a localização da

própria empresa), de condições empresariais internas ( força global da empresa, sistemas de salário e incentivos e a integração dos funcionários) e das condições dos próprios trabalhadores ( idade, género, educação, habilidade, situação familiar, valores, satisfação do funcionário para com a empresa e a ideologia pessoal). Estas condições têm um grande impacto nos trabalhadores no momento da escolha do trabalho que irão desempenhar, influenciando desta forma as suas decisões de rotatividade. Interligando todos os fatores a cima descritos, com a motivação no trabalho e tendo uma noção pormenorizada das condições externas, é possível a elaboração de um modelo de fatores influenciadores da rotatividade, modelo importante para que se possa diminuir este problema. Estas condições atuam no desenvolvimento e na gestão da empresa de forma direta e afetam a tomada de decisão dos trabalhadores. Da mesma forma, as condições dentro da empresa e as condições de trabalho atuam igualmente sobre si.

No ano de 1999, Price, construiu segundo um modelo hierárquico um índice de risco de rotatividade de pessoal e os seus dados foram recolhidos a partir de dados estatístico e através de métodos de avaliação profissional. Este modelo deve reunir-se à necessidade de avaliar este risco para que se possa ter a melhor perceção do mesmo. Tendo em conta estas conclusões, e passados alguns anos desde a sua elaboração, torna-se fundamental para qualquer empresa, a elaboração de um modelo de risco de rotatividade.

O problema da rotatividade de funcionários é importante para a existência e desenvolvimento das empresas, no entanto, se este acontecimento for excessivo, pode levar à perda de valor por parte das mesmas. Desta forma, é necessário que as organizações trabalhem para uma melhoria das condições oferecidas, para que a sua rotatividade de pessoal diminua, para que sejam sempre a escolha dos funcionários mesmo quando estes são abordados com outras ofertas e assim consigam estar sempre um passo à frente das suas concorrentes. Fortalecer a informação e gestão dos recursos humanos, fazer uso de incentivos avançados e estabelecer culturas corporativas construtivas, são alguns dos passos iniciais a dar para esse fim.

Este é um tema há muito abordado por vários investigadores, e como resultados das suas pesquisas, Garner e Weldon (1998) concluíram que a rotatividade foi responsável por uma potencial escassez de trabalhadores altamente qualificados. Apesar dos estudos de mercado efetuados nesta área, as empresas ainda são algumas das organizações que questionam a sua validade e o seu poder explicativo.

### **2.1.3. Produtividade**

Segundo (Mazzanti, 2006) a produtividade a nível dos recursos humanos refere-se ao uso efetivo das competências das pessoas para atingir os objetivos impostos pela organização onde operam, preservando a satisfação no trabalho e a motivação de todos os colaboradores. Vários estudos foram realizados à volta desta problemática, tendo surgido desses estudos diversas conclusões complementares. Depois de vários estudos, (Hosseini,1995) mostrou que, a força humana aumentava de forma significativa quando eram fornecidas aos colaboradores diferentes necessidades. Na mesma época (Alikhani,1995) provou que a existência de feedback permanente durante o trabalho causava a eficácia da relação o que levava, posteriormente, a um aumento da produtividade. São variados os fatores que ao longo do tempo se mostraram fundamentais para a motivação dos colaboradores. Necessidades sociais (necessidade de conquista, necessidade de pertencer e necessidade de poder), interesse no trabalho, visão organizacional, valor do trabalho, supervisão de qualidade, avaliação e participação na tomada de decisão (Yadavar, 2005), Idade, experiência de trabalho, nível de educação, nível organizacional e género mostraram-se também efetivos na motivação dos funcionários num estudo de (Hosseini, 2008). Mais atualmente, na pesquisa de (Arayesh, 2011), a motivação é definida com base em quatro fatores: responsabilidade, competitividade, trabalho árduo e metas orientadas.

Níveis mais elevados de conhecimento, habilidades e *skills* permitem que os funcionários se envolvam em tarefas complexas e não rotineiras e que continuem a realizá-las de forma eficiente, ao mesmo tempo que se adequam a padrões de alta qualidade, aumentando assim o valor agregado da empresa. Estas são precisamente as tarefas que, segundo (Schwab, 2011) conduzem a melhorias de produtividade em economias avançadas, em que a concorrência é baseada no conhecimento.

Na última década, uma atenção crescente foi dada aos problemas de gestão do conhecimento nas organizações. A gestão eficiente do conhecimento leva a um desempenho empresarial superior, como a criatividade organizacional, a eficácia operacional e a qualidade dos produtos e serviços. Estas são precisamente as tarefas que conduzem a melhorias de produtividade em economias avançadas, em que a concorrência é baseada no conhecimento e as empresas competem produzindo bens novos e diferentes usando os processos de produção mais sofisticados (Schwab, 2011).

Níveis mais elevados de conhecimento e habilidades permitem que os funcionários se envolvam em tarefas complexas e não rotineiras e, conseqüentemente, que consigam realizá-las de forma

eficiente, ao mesmo tempo que se adequam a padrões de alta qualidade, aumentando assim o valor agregado pela empresa (Onkelinx, 2016)

## **2.2. Recrutamento e Seleção**

Os processos de recrutamento e seleção fazem parte de uma das áreas dos recursos humanos onde as decisões podem ter um impacto mais crítico para a organização (Sutherland & Jordaan 2003) sendo por isso necessário que este processo seja feito de forma rigorosa e assertiva de maneira a que os erros sejam evitados, erros esses que poderão afetar de forma irreversível a empresa.

Como explicado por Opatha (2010) o recrutamento é o processo de encontrar e atrair pessoas devidamente qualificados para se candidatarem a vagas de trabalho disponibilizadas pela organização, em contrapartida, a seleção é o processo pelo qual se envolvem instrumentos específicos para escolher o conjunto de indivíduos mais adequados para o trabalho disponível (Ofori & Aryeetey 2011)

Numa fase de recrutamento, as empresas têm como objetivo atrair e incentivar o maior número de candidatos à vaga disponível. Procuram de certa forma que essa vaga seja divulgada e que a mesma tenha, aos olhos de um possível candidato, um sentimento de interesse pelo cargo. Após a divulgação dessa mesma vaga, cabe ao candidato avaliar se a vaga disponível vai de encontro às suas expectativas e ambições, ou se de alguma forma o pode conduzir aos seus objetivos. A fase final deste processo, ou seja, a fase de seleção, está, então, do lado dos profissionais de recrutamento e seleção, e consiste em avaliar os pontos fortes e fracos de cada um dos candidatos à vaga de acordo com as características e exigências da mesma, para que a seleção possa ser o mais certa possível (Plumb 2017). Como já foi mencionado anteriormente, para que um processo de recrutamento e seleção seja bem-sucedido, é necessário que haja uma conformidade entre as expectativas do candidato selecionado e as exigências do cargo em questão. No entanto, estas empresas, ao sentirem a necessidade de competir com as suas concorrentes pelos melhores profissionais, enfrentam a pressão de descrever a sua atual situação financeira, o mais favoravelmente possível, quando tentam contratar e posteriormente reter trabalhadores de qualidade, o que pode trazer, por vezes, um embelezamento e exagero da situação real (Robert e Bradley, 2002). Esta transmissão de informação, por vezes distorcida, pode levar a atração de candidatos que, na verdade, podem não apresentar o perfil indicado para a realidade da empresa. No ano de 1999, Collins, realizou um estudo, focando as três melhores faculdades de engenharia dos Estados Unidos, onde tentou compreender a relação entre as

práticas de recrutamento de uma empresa e a decisão dos candidatos à vaga disponibilizada pela mesma. Mais concretamente, este autor estudou a forma como fatores como a visibilidade da empresa, as redes sociais, o uso de praticas tradicionais ou o uso de praticas mais inovadoras, influenciavam a decisão de possíveis candidatos. Desta pesquisa concluiu então que a decisão final era maioritariamente medida pela percepção e atração dos atributos organizacionais e provou que quando os indivíduos valorizam positivamente o processo de recrutamento de uma empresa, há um aumento significativo na disposição de candidatura (Collins & Stevens 1999). A Influência de tecnologias na nossa sociedade tem crescido de dia para dia, sendo de extrema importância que as empresas acompanhem essa evolução. Os processos de recrutamento e seleção não foram exceção. No ano de 2007 foi concluído que o valor de negócios do processo de recrutamento de pessoal começou a aumentar dentro das empresas a partir do momento em que o tempo e custo despendidos nesse processo diminuíram significativamente (Eckhardt et al. 2007). Além disso, no ano de 2009, mostraram que o aumento do desempenho do processo de recrutamento, em termos de custo e tempo e a própria qualidade do mesmo se deve ao uso crescente de tecnologias de informação dentro dos passos do processo (Eckhardt et al. 2009). O uso de tecnologias referidas anteriormente refere-se principalmente ao tipo de candidatura, aumentando o numero de candidaturas on-line e postas de lado as candidaturas em papel e a forma como as próprias vagas disponíveis são anunciadas (Laumer et al. 2010).

Após a revisão elaborada neste parâmetro, é necessário reter a extrema importância da elaboração de um bom processo de recrutamento e seleção, que primeiramente se deve focar no objetivo de atrair o máximo de candidatos possível, sendo por isso necessário utilizar a informação certa da forma mais chamativa para os mesmos, posteriormente ter a capacidade de selecionar entre todos eles, aqueles que possuem o perfil que mais se adequa à função disponível, para que desta maneira o processo seja eficaz e permita a criação de uma equipa de excelência.

### **2.2.1. Estratégias de recrutamento**

Existem diversas estratégias de recrutamento, e cada uma delas apresenta as suas vantagens e desvantagens (Sims 2002), no entanto, todas elas têm como principal objetivo influenciar a decisão dos indivíduos, tendo como foco que cada uma das organizações tenta atrair o interesse desses mesmos indivíduos, fornecendo informação possível de atraí-los para as vagas disponíveis (Barber 1998)

A entrevista, foi desde cedo a técnica de recrutamento mais popular no mundo empresarial (Pulakos & Schmitt, 1995), dando asos a algumas opiniões controversas, no entanto continua a ser utilizada para decisões fulcrais e coincidente a todas as empresas em estudo nesta dissertação. Trata-se de um diálogo entre o candidato e vários profissionais da empresa, e ao longo dos tempos tem vindo a sofrer várias tentativas de aperfeiçoamento por forma a torna-la mais válida. A aposta do trabalho em equipa dentro das empresas, trouxe o interesse em aumentar do número de profissionais presentes nas várias entrevistas, para que se tivessem opiniões a defender no momento da seleção do candidato (Klimoski & Jones, 1995). No entanto, esta técnica não é aplicada na maioria das empresas, e continua a ser, aos olhos de muitos autores e especialistas no ramo, uma técnica ainda pouco rigorosa, trazendo muitas duvidas da sua credibilidade aquando da transmissão das informações obtidas.

Realizou-se um estudo onde foi investigada a eficácia das entrevistas em série, e onde tentou compreender até que ponto a informação reunida era corretamente partilhada no momento da reunião de decisão (Dose 2003). As conclusões deste estudo demonstraram que, com frequência, a informação era transmitida de forma inadequada e incoerente.

### **2.2.2. Impacto de uma boa estratégia de recrutamento**

A estratégia de recrutamento e seleção utilizada por qualquer empresa, permite não só a aquisição de mão de obra qualificada, fundamental para o sucesso da empresa, mas também a redução de custos e de tempo gasto para esse processo. Para que isto aconteça é necessário que cada estratégia seja estruturada de acordo com os objetivos e método de trabalho da empresa que a vai utilizar, só assim vai ser possível a escolha certa dos futuros membros da mesma. Segundo (Henry & Z. 2010) , o recrutamento é a porta de entrada de mão de obra numa organização e o caminho dessa organização deve partir daí, por forma a que seja possível assegurar que têm sido atraídos os perfis certos.

A eficácia do recrutamento e critérios de seleção dos diferentes trabalhadores, tem sido tema de pesquisa durante décadas (Sinha & Thaly 2013). O número de trabalhadores, assim como o volume de negócios de uma grande empresa é logicamente superior ao de uma empresa mais pequena, o que requer em todas as situações um cuidado e uma responsabilidade acrescidos, principalmente no que toca a processos de escolha de novos trabalhadores, sendo que as grandes empresas estão propensas a critérios de recrutamento e seleção mais rigorosos e sofisticados do que as pequenas empresas (Bacon & Hoque 2005). Tem sido enfatizado que os procedimentos de recrutamento que oferecem um grande leque de candidatos qualificados, emparelhado com

um regime seleção confiável e válido, terá uma influência substancial sobre a qualidade e o tipo de habilidades que os novos funcionários possuem (Okoh 1998). A utilização de um programa de seleção apropriado irá aumentar de forma significativa a probabilidade de ser escolhida a pessoa certa para ocupar o cargo pretendido. Quando os trabalhadores mais qualificados são selecionados e valorizam a empresa com o seu trabalho, a produtividade tende a aumentar.

De acordo com (Rauf 2007) há uma associação positiva entre a amplitude do recrutamento, a análise e validação dos testes de seleção, o desempenho da organização e os lucros firmes. Sendo desta forma perceptível que uma boa estratégia de recrutamento e seleção é de extrema importância para a sucesso de qualquer organização.

### **2.2.3. Fatores determinantes na seleção para as grandes empresas**

Como já foi dito no ponto anterior, o processo de recrutamento e seleção nas grandes empresas tende a ser mais complexo do que os processos em pequenas e médias empresas dado o volume de candidaturas que têm de processar bem com a variedade de competências que se pretende recrutar, obrigando a standards e métodos mais homogeneizados. Quando se tem como objetivo a candidatura para uma grande empresa multinacional, é necessário ter consciência dos fatores que poderão ser valorizados no momento da seleção. Em qualquer uma das etapas do processo, o candidato está sujeito a observação, de modo a que seja possível captar a sua atitude em diferentes momentos e assim tirar conclusões das suas características.

A aparência é, sem dúvida nenhuma, a primeira imagem que transmitimos aos recrutadores, inicialmente na candidatura e posteriormente quando se enfrenta as dinâmicas de grupo, no caso destas fazerem parte do processo, ou as diversas entrevistas, sendo por isso necessário ter algum cuidado com este fator. No entanto, a fisionomia não é o único ponto a ter em conta quando se avalia um candidato. Quando se trabalha numa organização com colegas e funcionários altamente talentosos e cooperativos, é considerado como um requisito essencial a capacidade de trabalhar em grupo e de criar um ambiente de integração e ajuda no mesmo. Se toda a organização trabalhar como um todo, ajudando-se mutuamente a aprender novas abordagens e as melhores maneiras de realizar as tarefas, a produtividade da empresa vai aumentar significativamente (C. & Sofian 2012).

Em suma, a maneira como se reage a situações inesperadas, como se resolve um problema, a forma como se trabalha em equipa, tendo a capacidade de ouvir e de se expressar, o rigor e dedicação e a atitude firme com que se encara novas situações são importantes fatores determinantes para a seleção nestas empresas.

#### **2.2.4. Intuição nos processos de tomada de decisão**

A tomada de decisão é o momento final de todo o processo de recrutamento e seleção, sendo a altura em que realmente se decide qual o candidato, de entre todos, se adequa melhor à vaga disponível e conseqüentemente poderá trazer mais valor para a empresa.

Existem inúmeras visões do modo como as decisões são tomadas e sobre a forma como essa decisão deve ser feita. No entanto, são dois modelos principais que se salientam neste registo. Os modelos descritivos que são usados para tentar compreender como funciona o processo da tomada de decisão nos mais variados contextos, ao passo que os modelos prescritivos procuram desenvolver métodos racionais de tomada de decisão que sejam capazes de otimizar as conseqüências que possam surgir de qualquer decisão.

O processo racional da tomada de decisão nem sempre é fácil, e é difícil de ser concretizado na sua totalidade. A falta de tempo e o custo são dois dos fatores que limitam o processamento da informação disponível para tomar uma decisão sendo por isso praticamente impossível maximizar de forma racional as suas decisões. Desta forma, num âmbito empresarial, intuir é exclusivamente adequado para situações caracterizadas pela complexidade, incerteza e pressão de tempo (Klein 2003). A intuição exige que o próprio conhecimento ou experiência direta e muitas vezes subtil de um funcionário com largos anos de experiência e conhecimento, tanto para vê-lo quanto para compreendê-lo, visto que para dominar a intuição, primeiro é preciso dominar o conhecimento direto (Williams 2012).

As limitações que se encontram na utilização do modelo racional têm, ao longo dos tempos, puxando o interesse dos decisores pelo papel da intuição ao longo do processo de decisão, ganhando desta forma um papel significativo por parte daqueles que são pouco experientes na área. A intuição permite a redução da quantidade de dados a ter em conta quando se avalia um determinado candidato pelo que torna o processo mais rápido e flexível. Escolher o funcionário certo é, muitas vezes, um processo mais certo quando feito através da experiência e intuição. As intuições podem ser vistas como involuntários “juízos afetivamente carregados que surgem através de rápidas associações não-consistentes e holísticas” (Gladwell 2007). Apesar da intuição ser cada vez mais utilizada em processos de seleção, há fatores que não podem ser esquecidos. A larga experiência passada do indivíduo encarregue dessa decisão tem de ser assegurada, ou seja, a intuição deve partir de alguém que tenha um vasto conhecimento na área de formação a captar rapidamente características vantajosas e poder assegurar a sua decisão.

Segundo o mesmo autor, a capacidade de intuir é construída ao longo de vários anos de prática, reflexão e feedback.

### **2.2.5. Importância dos RH nas grandes consultoras**

Há vários anos que a gestão de recursos humanos tem sido alvo de estudo e a indústria das empresas de consultoria é um ramo particularmente atraente para os que se dedicam a projetos de pesquisa nesta área, visto que, a consultoria, como qualquer outro serviço profissional, trata-se de um negócio de pessoas (Kubr, 2002; Lorsch e Thierney, 2002, Scott, 1998). As empresas de consultoria servem de uma entrada cada vez mais importante no mundo do trabalho para candidatos de excelência, que detêm uma grande variedade de disciplinas acadêmicas e, por norma, experiências antecedentes (Armbruster, 2004; Ruef, 2002). (Graubner e Richter, 2003; Teece, 2003) defendem que o sucesso das grandes empresas de consultoria mantém uma relação de dependência com a forma como os recursos humanos são geridos. Apoiando esta ideia, (Engwall e Kipping, 2002) afirmam que estas equipas têm a capacidade de moldar perspectivas, expectativas e os *skills* dos jovens profissionais, apoiando-os numa fase de entrada no mundo profissional e acreditam ainda que, em muitos casos, é um passo fundamental para constituir equipas de elite nas empresas. No entanto, todo o processo de recrutamento e a própria integração dos candidatos selecionados, embora demorados e rigorosos e aperfeiçoados ao longo dos anos, podem transmitir algumas falhas.

### **3. Análise de Resultados**

#### **3.1. Análise do processo de recrutamento das grandes consultoras - um estudo qualitativo com os responsáveis de recrutamento**

O testemunho dos responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas estudadas, é um dos pontos fulcrais para a compreensão de todo o processo, desde a atração dos candidatos até à sua seleção e contratação, passando por todas as fases deste exigente processo, pelo que a recolha desses testemunhos completou a fase inicial deste estudo.

##### **3.1.1. Método**

A opinião das empresas foi conseguida através de entrevistas estruturadas e previamente planeadas, por forma a conseguir obter informações e opiniões dos responsáveis da área, sobre a empresa, os diversos processos de recrutamento e sobre os próprios candidatos. Esta fase, executada logo na fase inicial do projeto, foi de extrema importância para conseguir ter, da parte da empresa empregadora, uma visão mais profunda daquilo que realmente é procurado em cada um dos candidatos e do que são, na ideia dos recrutadores, as prioridades e expectativas dos mesmos.

A opção por este tipo de entrevista, foi tomada pela necessidade de termos resposta às mesmas perguntas para todos os profissionais e desta forma podermos ter uma comparação sobre as diferentes opiniões e métodos de cada uma das empresas.

Por forma a manter o anonimato e proteger informações disponibilizadas, a cada uma das empresas em estudo irá corresponder um nome fictício, sendo denominadas por empresa *Alpha*, *Beta*, *Gamma*, *Ómega* e *Sigma*.

##### **3.1.2. Amostra**

Neste estudo, a amostra foi constituída por 3 responsáveis pelo departamento de recrutamento e seleção, visto que, 2 das empresas contactadas, embora tenham demonstrado interesse pelo estudo, detinham regulamentos internos que não os permitiam colaborar com qualquer tipo de projeto de âmbito académico.

##### **3.1.3. Instrumento**

As entrevistas aos responsáveis pelo recrutamento e seleção de cada uma das empresas, foram conduzidas segundo um guião que continha as seguintes perguntas:

1. Quais são, na sua opinião, os fatores distintivos desta empresa face às suas concorrentes?

2. No seu ponto de vista quais são os pontos mais valorizados pelos candidatos?
3. Descrição do processo de recrutamento
4. Quantos CVs analisam, em média, em cada uma das fases de recrutamento?
5. Desses CVs quantos passam à fase das entrevistas/processo de recrutamento?
6. Quais são os aspetos mais valorizados pela empresa em relação aos candidatos?
7. Enumerar por ordem de preferência/mais percentagem de contratações, as principais universidades. (Nova, Católica, ISCTE e ISEG)
8. Qual a sua opinião no que toca ao fator “intuição” no momento da entrevista? (é importante ou não?)
9. Permitem que os vossos trabalhadores experimentem, nos primeiros 2/3 primeiros anos, várias áreas dentro da empresa?
10. Quais são as perspetivas de carreira oferecidas?
11. Possuem algum modelo formal de acompanhamento implementado, como forma de apoio aos novos trabalhadores durante os primeiros anos na empresa? (Buddy, coaching, mentor...)
12. Qual é o nível/percentagem de rotação nos primeiros 2/3 anos?
13. Quais acha que são os principais motivos dessa saída?

Na primeira pergunta, tentou compreender-se quais eram, no ponto de vista da própria empresa, os fatores que a distinguiam das restantes empresas concorrentes, fatores esses que poderiam levar a que, num momento de escolha por parte dos candidatos, a mesma empresa se tornasse a escolha de preferência. A segunda pergunta teve como objetivo analisar quais eram os benefícios extrassalariais oferecidos pelas diferentes empresas, assim como a ideia que as mesmas tinham sobre os benefícios mais valorizados pelos candidatos.

Posteriormente, surgiram uma sequência de perguntas com o objetivo de compreender todo o processo de recrutamento destas empresas, incluindo uma descrição de cada umas das fases do processo, o número de currículos analisados na fase inicial do mesmo e o número de candidatos que passam a uma fase de decisão final. Após uma compreensão do processo, achou-se importante, compreender alguns dos fatores de escolha dos candidatos, assim como a faculdade de onde vêm, a média final, a área de estudos dos mesmos, o aspeto físico, a postura em cada uma das fases a que são sujeitos, entre outras. Na sétima pergunta, pediu-se ao entrevistado que ordenasse, por ordem decrescente de preferência, as principais faculdades de Lisboa, no sentido de compreender as diferentes preferências entre as empresas em estudo. Ainda para tentar

compreender os fatores de escolha das empresas, foi perguntado a cada um dos responsáveis pelo processo, qual o poder da intuição na decisão final e até que ponto isso é realmente praticado pela empresa. Compreendido o processo de recrutamento e os fatores que ajudam à decisão final, foram incluídas na entrevista, perguntas relacionadas com a vivência dos novos trabalhadores, numa fase inicial dentro da empresa. Para isto, tentou compreender-se se havia possibilidade de rotação dentro das várias áreas da empresa nos primeiros 2/3 anos, no caso de o candidato estar insatisfeito com a área em que teria sido alocado, evitando assim, o abandono da empresa por parte desse mesmo candidato (pergunta 9), qual a perspectiva de carreira oferecida pela empresa e a forma como se poderia desenvolver essa carreira (pergunta 10) e se havia algum tipo de acompanhamento desses novos trabalhadores, por parte de alguém mais experiente e em que é que esse acompanhamento os poderia ajudar, sabendo que o acompanhamento e apoio numa fase inicial é um ponto fulcral para uma boa integração dentro da empresa (pergunta 11). Numa fase final da entrevista, o responsável do processo foi questionado sobre a percentagem de saídas da empresa assim como os fatores que, no seu ponto de vista, influenciaram essas saídas, por forma a compreender se este acontecimento se devia a fatores internos ou externos à empresa entrevistada.

#### **3.1.4. Resultados**

Como referido anteriormente, os resultados deste estudo foram analisados com o objetivo de comparar as diferentes empresas, consoante o testemunho dos responsáveis de recrutamento e seleção de cada uma delas. Para isso, os mesmos foram analisados numa fase inicial de forma individual, podendo desta forma conhecer melhor de cada uma delas.

##### ***Pontos que diferenciam as empresas em estudo***

O responsável de recrutamento da empresa *Alpha*, referiu como a principal diferença desta empresa para as concorrentes, o facto de darem menos foco a certas características dos candidatos para a sua seleção. Uma valorização inferior no que toca a experiências internacionais, assim como à media propriamente dita e ao próprio grau de mestrado, são algumas das características a que se refere. Não menosprezando, de forma alguma, essas características, admite que há fatores que selecionam de uma forma mais realista um futuro trabalhador de sucesso, afirmando mesmo que *se tiver de contratar um aluno de 13 à frente de um de 15 por achar que o seu perfil se enquadra mais no ambiente de trabalho, eu contrato*. Para além disto, têm uma enorme consideração pelas preferências dos seus trabalhadores e

classifica ainda esta empresa como sendo uma firma informal, por adotarem o sistema de porta aberta, tendo como objetivo quebrar as barreiras entre os vários setores e postos dentro da empresa, mostrando aos trabalhadores a sua total disponibilidade para ajudar nas suas dificuldades. A partir do terceiro ano de permanência na empresa, há um apoio por parte da mesma, na formação dos seus colaboradores para formação, benéficos para o trabalho realizado dentro da empresa. A empresa *Alpha*, para além das principais faculdades de Lisboa e Porto, tem ainda contacto com as universidades do Minho e de Coimbra e contratam ainda estudantes da área de direito e engenharia.

Na ótica do responsável pelo recrutamento de novos trabalhadores da empresa *Beta*, o maior fator distintivos que esta apresenta sobre as suas concorrentes é o facto de se designarem como uma empresa internacional integrada, o que os obriga a prestar contas à parte internacional, funcionando como um todo, não sendo o negócio exclusivo de um único país, tendo desta forma receitas globais. Esta característica proporciona, aos funcionários, vários projetos internacionais, considerando-se, dentro do ramo das *Bigfour*, a empresa mais global, desempenhando funções idênticas nos diversos países, não sendo as fronteiras um entrave ao trabalho conjunto. Desta forma, afirmam uma facilidade na transmissão de conhecimento com os outros países, uma facilidade de contacto internacional e possibilitam experiências diversificadas no mundo.

Tem como uma das principais características, a disponibilização de uma formação rigorosa durante o percurso de cada colaborador, sendo as competências adquiridas, fulcrais para o trabalho dentro da empresa e para todo o percurso que possam ter durante a sua vida profissional. Apesar de estar dependente do cliente a que se dirigem, afirmam-se como sendo, na sua generalidade, uma empresa de ambiente informal. Outro ponto que os tem distinguido das suas concorrentes é também o facto de contratarem estudantes de diversas áreas como engenharia e direito para além das áreas de economia e gestão, chegando recentemente a contratar um estudante com o curso de enfermagem.

Por outro lado, no ponto de vista da empresa *sigma*, as suas diferenças face às empresas concorrentes baseiam-se no facto do seu *dresscode* variar consoante a área em que trabalham e, dentro dessa mesma área, variar de acordo com a agenda de cada trabalhador, podendo adotar um estilo menos rígido no caso de trabalhar na sede da própria empresa, mas tendo de formalizar a sua aparência no caso de encontro com clientes. Para além deste facto, denominase como uma firma global, onde existe uma rede em que torna possível uma ligação facilitada com todas as empresas que se encontram espalhadas pelo mundo e uma plataforma onde se partilham vários

projetos, a nível global, com o objetivo de auxiliar qualquer trabalhador a desenvolver de forma mais aperfeiçoada os seus projetos atuais. O desenvolvimento permanente dos seus colaboradores é uma prioridade para a empresa *Sigma*, disponibilizando para os mesmos, formações periódicas consoante a área em que estão alocados, estando ainda incluídas entre 1 a 2 semanas de formação nos EUA, para alguns dos colaboradores e ainda uma plataforma com vários cursos disponíveis como línguas ou programas informáticos. Esta empresa permite ainda a possibilidade de transferência para outra empresa dentro do grupo *Sigma* em qualquer parte do mundo, sendo, no entanto, necessários certos requisitos como a permanência de pelo menos um ano na posição atual, a existência de vagas e a experiência de pelo menos um ano dentro da firma. Não deixando para trás o bem-estar dos trabalhadores, esta empresa fornece aos mesmos, mais 12 dias de férias fixos para além dos 22 dias praticados nas suas concorrentes, saída antecipada todas as sextas feiras e pratica diferentes horários no verão e no inverno. Para além dos horários, esta empresa aposta no reconhecimento dos seus colaboradores, praticando todos os anos o *Top Employer*, defendendo que este é um fator fulcral para uma motivação extra e consequentemente para um trabalho mais rigoroso.

### ***Benefícios extrassalariais***

Os benefícios extrassalariais, são muitas vezes fatores de escolha de uma empresa por parte dos candidatos.

No momento de entrada dos novos trabalhadores, são atribuídos alguns benefícios que melhoram a qualidade de trabalho e vida dos colaboradores. Por parte da empresa *Alpha* e *Beta* a cada um deles é oferecido, um computador e um telemóvel, para que facilite o trabalho dentro da empresa assim como fora da mesma. Para além disto, faz ainda parte do contrato, a disponibilização de um cartão de refeição, com o objetivo de auxiliar em custos de alimentação e um seguro de vida. Para além dos benefícios extrassalariais descritos anteriormente, são ainda disponibilizadas uma mochila e uma banda larga com internet para que possam utilizar para fins profissionais. A empresa *Alpha* distingue-se das outras empresas em estudo ao integrar ainda no contrato, um seguro de vida para cada um dos seus trabalhadores.

### ***Explicação do processo de recrutamento e características de seleção***

Como para qualquer empresa, é necessário que a empresa seja capaz de atrair vários candidatos, mas também é de extrema importância que se consiga seleciona-los ao ponto de escolher quais deles têm o perfil indicado para ocupar os lugares disponíveis. Perante um número

compreendido entre 3000 e 4000 currículos recebidos anualmente, estas empresa detém um processo de recrutamento composto por 6 etapas sequenciais. A primeira etapa trata-se da análise e seleção dos currículos dos candidatos. Nesta etapa todos os currículos submetidos são analisados, dando prioridade a características definidas pela empresa. A segunda etapa consiste numa série de provas de grupo, sendo que esta etapa pode variar consoante a empresa em questão.

Na empresa *Alpha* esta etapa é executada de forma on-line e consiste apenas numa série de 6 provas, com a finalidade de compreender certos conhecimentos do candidato. Dentro das seis provas estão incluídas uma prova de inglês, uma de raciocínio numérico, uma de raciocínio lógico e uma de raciocínio verbal, acrescentando ainda um questionário de competências e um questionário de motivações e interesses.

Na empresa *Beta*, pelo contrário, esta etapa é feita de forma presencial, recorrendo a uma empresa externa (*outsourcing*) e aglutina a segunda e a terceira fase da empresa anterior, sendo assim constituída por 5 fases distintas. Inicia-se com uma apresentação pessoal, seguida de uma dinâmica de grupo, um estudo de caso, um teste de inglês e por fim um questionário de personalidade, estando ainda incluída nesta fase uma entrevista com os recursos humanos.

A empresa *Sigma* recorre também a 3 testes psicotécnicos e um teste de inglês on-line, justificando este método de avaliação através da diminuição de pessoal necessário para o processo, da diminuição dos custos, das horas despendidas e principalmente pelo número de testes que se tornou possível fazer diariamente.

A terceira etapa deste processo varia bastante de empresa para empresa. Para a empresa *Alpha*, esta fase é designada de dinâmica de grupo e contem dois desafios distintos. O primeiro é um curto desafio cronometrado proposto aos candidatos que pode variar de grupo em grupo de candidatos. O segundo é também cronometrado, mas desta vez mais demorado e rigoroso. Em primeiro são dados 10 minutos para análise do problema proposto, em seguida 20 minutos para a discussão entre todos os candidatos e por último 10 minutos para apresentação das suas decisões a um grupo de avaliadores. Esta fase permite avaliar os candidatos quanto ao seu trabalho em equipa e à sua capacidade de argumentação, tomada de decisão e abordagem ao cliente.

Esta empresa tem posteriormente uma quarta fase no processo de recrutamento onde os candidatos selecionados na dinâmica de grupo, são entrevistados pelos *managers* da área para a qual foram escolhidos. Na empresa *Sigma*, as características de cada candidato são avaliadas consoante a área e cargo que os mesmos vão ocupar, coincidindo esta etapa com a entrevista

com o *manager* ou *senior manager* e alguns casos práticos no momento da entrevista, sendo que, apenas algumas das áreas realizam estes últimos testes.

Na empresa Beta, como dito anteriormente, as dinâmicas de grupo são realizadas juntamente com os testes psicotécnicos, assim sendo, a sua terceira fase é designada de *speed interviews* e consiste, como o nome indica, em entrevistas rápidas com um *manager* das diferentes áreas da empresa. Nesta fase os candidatos ainda não estão alocados a nenhuma área específica, o que permite que, ao contrário das outras empresas concorrentes, o candidato tenha contacto com um maior número de avaliadores e consequentemente mais oportunidades de se enquadrar numa das áreas disponíveis na empresa.

A última etapa é, então, uma entrevista com o *Partner/Sócio* da área para a qual o candidato foi escolhido, sendo que, depois desta fase são então tomadas as decisões finais e selecionados os candidatos.

Há, de etapa para etapa, uma seleção de candidatos, pelo que o seu número vai diminuindo, sendo que cerca de 20% a 30% dos candidatos passam à segunda fase e que apenas 10% a 15% passam à fase de entrevistas. No final de cada etapa, as empresas asseguram um feedback a todos os candidatos, sendo ele positivo ou negativo.

Ao longo de todo o processo de recrutamento, os candidatos são avaliados pelas suas competências, mas não só, pelas palavras do responsável de recrutamento da empresa Beta, “na avaliação de cada candidato, o ponto inicialmente avaliado é o seu *backgroud académico*, a sua área de estudos, a universidade de onde veio, a média de licenciatura ou mestrado e o seu nível de inglês. Após esta avaliação, vem então a avaliação da parte comportamental, avaliada principalmente nas dinâmicas de grupo, onde se pretende conhecer as capacidades de comunicação, de trabalho em equipa e o potencial de *active learning* de cada um dos candidatos. Este último ponto tem uma grande importância por englobar competências como a capacidade de constante aprendizagem, a escuta ativa, a gestão do tempo, a gestão do stress e a resolução de problemas, competências fundamentais para um bom trabalho dentro da empresa. Apesar de todos estes parâmetros, não é de esquecer que o aspeto físico tem sempre um peso na decisão, por mostrar profissionalismo e dedicação.”

Na empresa Alpha, na análise do currículo, dão um valor considerável a certos elementos como o histórico académico, os trabalhos em alturas de férias, o voluntariado e os trabalhos associativos. Para além dos fatores curriculares, admitem haver certas características que são fundamentais na escolha de um candidato, como a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de liderança onde necessitam de demonstrar coragem e honestidade, a excelência

do seu trabalho e a capacidade de abordagem ao cliente, testada durante a dinâmica de grupo no processo de recrutamento. Para empresa Sigma, para além do referido nas empresas interiores, a realização de Erasmus, foi um dos pontos de maior interesse, por refletir uma série de características que pensam ser benéficas para o trabalho dentro da empresa, no entanto, mantém sempre presente os custos necessários para realizar este programa e reconhecem que nem todos os candidatos têm a oportunidade de o fazer, não fazendo deste ponto um fator de exclusão.

### ***Faculdades preferenciais***

Para estas empresa são contratados candidatos vindos de diversas universidades, no entanto, são dadas como preferenciais as principais universidades de Lisboa sendo elas, o ISCTE, o Instituto Superior de Economia e Gestão, a Universidade Nova de Lisboa e a Universidade Católica de Lisboa.

Dentro destas universidades, a empresa *Alpha* dá principal preferência ao ISCTE Business School, seguindo-se da Universidade Nova de Lisboa, Universidade Católica e por fim o Instituto Superior de Economia e Gestão. Para além das universidades descritas anteriormente, esta empresa tem em grande consideração a Faculdade de Economia do Porto, a Universidade Católica do Porto, a Universidade do Minho e a Universidade de Coimbra.

A empresa *Sigma* não especificou qualquer tipo de ordem de preferência dentro das principais faculdades de Lisboa assim como a empresa *Beta*, no entanto, esta última, contrata ainda, na área de Lisboa, alunos do Instituto Superior Técnico, Faculdade de Ciências, ISCAL, ISLA, Faculdade de Direito e Católica na área de direito.

### ***Intuição***

Durante todo o processo de recrutamento, ou seja, desde as dinâmicas de grupo até às entrevistas com os *partners/sócios* da empresa, para além das capacidades de cada candidato, há igualmente outros fatores que influenciam a decisão em cada uma dessas etapas. A empatia criada, a relação positiva que se mantém com o candidato e a boa disposição do mesmo são fatores de extrema importância em qualquer altura de decisão.

A intuição, neste caso, é bastante valorizada e está maioritariamente nas mãos dos sócios de recursos humanos, que pela sua experiência na área, conseguem ter uma opinião mais assertiva à cerca dos candidatos.

O papel da intuição no processo de recrutamento destas empresas ainda é um assunto mal definido pelas mesmas, embora todas elas lhe deem uma certa relevância ao longo de todo o processo. Segundo o testemunho da empresa *Sigma*, *A intuição é um fator importante, mas sempre baseada em comportamentos não verbais*. Há uma preocupação da parte das empresas em incluir dentro de cada uma das fases de recrutamento, mais do que um profissional, com o objetivo de conseguir várias opiniões acerca dos candidatos e consequentemente, uma decisão mais acertada. Este fator ainda não é praticado a 100% pelas empresas em estudo, mas todas elas mostraram interesse no mesmo.

### ***Percurso dentro dos primeiros anos da empresa***

Depois de selecionados os candidatos, é de extrema importância para as empresas conseguir reter esses candidatos, pelo que foi do interesse deste projeto compreender como é o percurso dos mesmos nos seus primeiros anos dentro das mesmas. Como dito anteriormente, ainda no processo de recrutamento, cada candidato é alocado a uma determinada área de negócio da empresa, mas nem sempre essa é a sua área de preferência, pelo que é importante compreender até que ponto é que o novo trabalhador tem a possibilidade de experimentar outras áreas da empresa onde trabalha.

A empresa *Alpha* aposta bastante na formação dos seus novos colaboradores, indo desde a formação geral para conhecimento das normas e valores da empresa, até às duas semanas de formação específica para cada uma das áreas. Posto isto, e como o primeiro ano é muito dedicado à formação dentro da área para que foram selecionados, a rotação, nesse período, é muito reduzida. Após essa fase inicial, estão abertas oportunidades de mudança, desde que essa intenção seja relatada e justificada, com tempo, junto dos recursos humanos. O semelhante acontece dentro da empresa *Beta*, onde, após a sua entrada, é permitido ao trabalhador, uma rotatividade dentro das várias áreas do ramo a que pertence. Para além disto, a variedade de projetos que a empresa detém, permite ao candidato um contacto com as diferentes áreas, permitindo desta forma um percurso pouco monótono.

Na empresa *Sigma* os trabalhadores depois de serem alocados a áreas específicas dentro da empresa, por norma, não experimentam outras áreas de negócio, no entanto, como detêm projetos bastante variados, permitem aos seus trabalhadores colaborarem com equipas e área distintas.

### ***Carreira***

Outro ponto de grande importância para qualquer trabalhador são as perspectivas de carreira que têm na empresa onde operam.

Na empresa *Beta* a carreira decorre por gestão de objetivos, ou seja, a carreira é previamente definida, no entanto, pode ocorrer de diferentes formas por depender da performance de cada um dos trabalhadores. Ao ingressar nesta empresa, os candidatos iniciam o seu percurso como consultor/auditor, estando este nível subdividido por patamares, pelos quais vão progredindo consoante a sua performance, podendo estas progressões acontecer em períodos de tempo variáveis. Após este nível as progressões vão acontecendo na ordem de *Sénior, Manager, Senior Manager e Partner*, podendo este último nível ser alcançado num período de 11 a 13 anos de carreira. Na empresa *Sigma* a evolução dos seus trabalhadores também é conseguida através do desempenho dos mesmos. Admitindo que não possuem número máximo de promoções, afirmam que o mérito é a chave obrigatória para a sua evolução enquanto trabalhadores.

### ***Acompanhamento inicial***

Quando são integrados na empresa *Alpha*, cada um dos novos trabalhadores é acompanhado por um *Coach* que tem como principal função a ligação entre o seu orientando e a firma, para além de ser a pessoa a quem podem sempre recorrer quando surgem dúvidas, contando sempre com todo o seu apoio e ajuda. Embora todos os colaboradores desta empresa, tenham total abertura para apoiar os trabalhadores mais recentes, a existência de alguém responsável por cada um deles, é um fator de extrema importância para a sua evolução.

Desde início do percurso dentro da empresa *Beta*, os colaboradores são acompanhados de forma permanente, de maneira a que possam ter um *feedback* constante sobre o trabalho que estão a realizar. Em períodos de 3 em 3 meses, realizam-se reuniões com o *coach* por forma a conversarem sobre as suas avaliações, reflexões e a própria definição de objetivos, tendo, desta forma, um acompanhamento e um aconselhamento sobre o trabalho realizado e a forma como progredir na sua carreira de forma rápida, sendo as promoções pelos vários níveis, feitas através de avaliações postas pela empresa no final de cada período.

Já na empresa *Sigma*, o *Buddy* não é uma pessoa em concreto, mas sim alguém que auxilia e presta auxílio numa primeira fase dentro da empresa. Para além disso, existe o designado *people advisory* que tem como função ser uma ponte ente o trabalhador e os recursos humanos. É com esta pessoa que se pode falar, em conjunto com o *conceler* à cerca do percurso que cada trabalhador deve fazer. Normalmente essa reunião é feita, no mínimo 3 vezes ao ano, onde se

discutem as prioridades do colaborador, onde são dados conselhos e onde é discutido a avaliação do mesmo com o *project manager*.

Tanto a possibilidade de experimentarem outras áreas da empresa como o próprio acompanhamento constante com alguém experiente, são fatores bastante significativos para a permanência dos trabalhadores dentro da empresa, para que estes se sintam realizados e apoiados dentro da mesma.

### ***Rotatividade e Razões para saída***

A rotatividade dos colaboradores é um fator de grande preocupação por parte de cada uma das empresas.

No caso da empresa *Alpha*, no que toca à rotação de funcionários, esta atinge valores relativamente baixos nos primeiros 2/3 anos, atingindo apenas valores entre 3% e 5%. Estes números reduzidos devem-se principalmente, na opinião do responsável de recrutamento, à grande quantidade de formação que é disponibilizada pela própria empresa durante este período, formação essa que é vista como uma ótima oportunidade de aquisição de conhecimentos. Após este período, observa-se um acréscimo significativo dessa percentagem, atingindo um rácio de cerca de 20%. O facto de os seus funcionários ao fim deste período já terem adquirido uma grande quantidade de formação de qualidade e o facto de estes começarem a receber propostas de outras empresas, ou mesmo o seu espírito empreendedor, são alguns dos fatores que justificam, por parte da empresa, o crescimento deste rácio.

Segundo a empresa *Beta*, a rotatividade nos 2/3 primeiros anos é relativamente baixa, rondando os 9%. No entanto, esta percentagem sofre um aumento mais significativo a partir do nível de sénior. O principal motivo apontado por esta empresa para a percentagem de rotação é o *Work-Life Balance*, ou seja, balanço entre a vida profissional e a vida pessoal. Para além disto, a alteração das vontades e prioridades dos trabalhadores também são um fator que contribui para o aumento desta rotação. Uma grande percentagem deles, querem experimentar outro tipo de trabalhos, outros decidem abandonar o país e experimentar um novo trabalho num país diferente e outros ainda decidem mobilizar-se para outros países, permanecendo numa das várias empresas individuais que formam o todo desta empresa. Apesar dos pontos abordados anteriormente, esta empresa afirma receber mais trabalhadores vindos de empresas concorrentes, do que os que perde para essas mesmas empresas.

Da mesma forma, na empresa *Sigma*, nos primeiros 2/3 anos a rotação é relativamente baixa, justificando este fator, assim como a empresa *Alpha*, com a formação que é fornecida nesse período de tempo. No entanto, a percentagem de rotação aumenta de forma significativa por volta dos 4/5 anos, atingindo uma percentagem de cerca de 10%. Um dos principais motivos do aumento desta percentagem compreendido pela empresa é a finalização das formações dadas aos funcionários. Pode dever-se ainda, à mudança de objetivos dos funcionários, à necessidade de experimentar outros ramos, à vontade de criar família, ao gosto por outras áreas, à vontade de estudar e, ultimamente, um grande fator que tem influenciado de forma reveladora é a vontade de empreendedorismo, ou seja, a vontade de criarem um negócio por conta própria. Apesar disto, a empresa *Sigma*, relata que a saída dos seus funcionários se nota, de forma mais significativa, da consultora para empresas clientes, do que propriamente da empresa para outras consultoras concorrentes.

### ***Retenção dos funcionários***

Há uma preocupação por parte destas empresas, em reter os seus funcionários, por forma a reduzir, tanto quanto possível, a rotatividade dos mesmos. São medidas como a flexibilidade no trabalho, que permite uma gestão entre a vida pessoal e a vida profissional de forma a tornalas mais compatíveis, uma maior compreensão e atenção à satisfação dos seus funcionários, uma maior acessibilidade entre as várias hierarquias da empresa, a possibilidade de trabalhar em casa e alguma flexibilidade dos horários de trabalho, que são tomadas pela maioria destas empresas, por forma a melhorar a vida pessoal e profissional de todos os que fazem parte das mesmas. Desta forma, os entrevistados acreditam que é possível aumentar a satisfação dos seus trabalhadores e conseqüentemente o seu desempenho e diminuir a saída dos mesmos para outras empresas.

### **3.1.5. Discussão**

Após o testemunho individual de cada uma das empresas em estudo, foi possível concluir que, apesar de algumas diferenças que, realmente, as distinguem, há também muitos fatores que se mostraram coincidentes em todas elas, não podendo, desta forma, considera-los como fatores distintivos. Todas elas se afirmam como empresas globais e informais, adotando uma série de procedimentos que sustentam estas denominações, todas permitem aos seus colaboradores projetos variados e experiências diversificadas por diferentes partes do mundo e têm como principal objetivo uma formação rigorosa dos mesmos. Para além disto, afastam a ideia de que

estas empresas são apenas destinadas a estudantes das áreas de economia e gestão, mostrando-se totalmente disponíveis a contratar alunos de áreas bastante variadas. No que toca às faculdades de preferência, todas as empresas em estudo mencionaram as principais faculdades de Lisboa nas áreas de economia e gestão e ainda a Faculdade de Economia do Porto.

É nos processos de recrutamento onde se podem observar mais diferenças entre estas empresas. Embora a base deste processo seja transversal a todas, a forma como o mesmo se desenvolve varia consoante a estratégia utilizada.

Enquanto que a empresa *Alpha* e *Sigma* adotam o sistema on-line para os testes iniciais, justificando esta opção com a eficácia e eficiência do mesmo, a empresa *Beta* continua a preferir a realização dos mesmos testes de forma presencial, aglutinando esta fase com dinâmicas mais práticas.

Ao contrário das suas concorrentes, a empresa *Sigma* restringe as atividades de grupo apenas a algumas áreas de negócio, pelo que a alocação dos candidatos é feita à priori. A fase de entrevistas é igualmente distinta entre as várias firmas, sendo que na empresa *Beta* o candidato é entrevistado previamente pelos managers dos vários departamentos e posteriormente colocado num setor específico ao passo que, na empresa *Alpha*, a colocação do candidato é feita antes da entrevista.

Em comum têm a entrevista final com o sócio da área a que se candidatam, sendo esta a fase final de todo o processo. De uma forma geral, estas empresas dão prioridade a perfis com o mesmo tipo de características comportamentais, no entanto, no que toca à análise de currículos, assiste-se a algumas diferenças. Havendo pontos coincidentes como o histórico académico, a faculdade proveniente, o nível de inglês e o grau de mestrado. Há, ainda, outros fatores que diferem entre as firmas, como o peso dado à média de licenciatura, às experiências internacionais, aos trabalhos anteriores, ao voluntariado e aos trabalhos associativos. Após a escolha dos candidatos, todas as empresas estão estruturadas de forma a que possam dar, a cada um deles, uma adaptação de excelência, apostando não só na sua formação como no seu acompanhamento contínuo, possibilitando desta forma um feedback permanente.

O acontecimento mais preocupante nestas empresas continua a ser a percentagem de abandono das mesmas, a partir do 5º ano, por parte dos colaboradores, que apesar de todas as medidas tomadas, continua a ser bastante significativa.

### **3.2. Análise qualitativa por parte de ex-funcionários da empresa**

#### **3.2.1. Método**

Nesta fase, utilizaram-se uma série de perguntas, enviadas diretamente a alguns Ex funcionários das diferentes empresas, de forma a ter uma ideia das principais razões de abandono das mesmas e um conhecimento mais subjetivo sobre a problemática em estudo. Esta última fase trouxe alguns problemas pela dificuldade de contacto com o público alvo, tendo iniciado a recolha de informação no início do mês de Dezembro e sendo concluída apenas em meados do mês de Fevereiro, não tendo, de qualquer das formas, conseguido recolher o número de respostas desejado.

#### **3.2.2. Amostra**

Neste estudo foi utilizada uma amostra de 50 ex-funcionários das diferentes empresas. Estas respostas focaram 10 funcionários de cada empresa, tendo sido maioritariamente femininas (68%) e com uma idade superior aos 25 anos (84%)

#### **3.2.3. Instrumento**

Para a recolha de informação dos ex-funcionários, foram seleccionadas as seguintes perguntas:

1. Sexo
2. Idade
3. Em qual das seguintes empresas em estudo já teve oportunidade de trabalhar?
4. Qual o seu tempo de permanência dentro dessa empresa?
5. Quais as principais razões por ter escolhido essa empresa numa fase inicial da sua vida profissional? (Distinção das outras no processo de recrutamento, oferta de melhores condições, salario mais elevado, formação disponibilizada, capacidade de conciliar a vida pessoal com a vida profissional, possibilidade de conciliar o trabalho com os estudos, etc)
6. As ofertas/propostas feitas no momento da assinatura do seu contrato foram verificadas/cumpridas?
7. Se não, até que ponto é que isso contribuiu para a sua saída da empresa?
8. Como caracteriza a equipa que integrou?

9. Pensa ser um fator fundamental para a permanência de qualquer trabalhador dentro de uma empresa?
10. Como classifica o ambiente dentro da empresa a nível de competitividade?
11. Achava essa competição saudável?
12. Como classifica o ambiente dentro da empresa a nível de espírito de entreajuda?
13. Durante a sua primeira fase na empresa, foi de alguma forma, acompanhado(a) dentro da mesma?
14. Se sim, até que ponto este fator foi importante para a sua evolução profissional?
15. No caso de não ter tido nenhum tipo de acompanhamento, até que ponto isso influenciou a sua saída da empresa?
16. Ao longo da sua permanência na empresa teve oportunidade de experimentar outras áreas de negócio dentro da empresa?
17. Se sim, até que ponto acha isso vantajoso para os recém trabalhadores? Se não, até que ponto isso teve importância na sua decisão de abandonar a empresa?
18. Para além das perguntas referidas anteriormente, quais foram os outros motivos da sua saída?
19. Quais são, para si, os aspetos positivos desta empresa?
20. Apesar de não continuar na empresa, recomendaria a mesma para trabalhar em início de carreira?

Primeiramente, os inquiridos foram questionados sobre o seu género e idade, com a finalidade de compreender se existem ou não, diferentes opiniões consoante estes dois fatores. Nas perguntas seguintes, tentou conhecer-se um pouco do percurso destes trabalhadores, começando por saber em quais das empresas em estudo, cada um deles já tinha tido a possibilidade de trabalhar e qual o seu tempo de permanência dentro de cada uma delas.

A quinta pergunta foi feita com o objetivo de compreender quais foram os fatores que levaram à escolha da empresa em que trabalharam, ou seja, se essa escolha foi feita com base no salário, nos benefícios extrassalariais, no feedback que detinham da empresa escolhida, na distinção do processo de recrutamento, na possibilidade de conciliar o trabalho com os estudos ou outros, sendo por isso dada a possibilidade de resposta aberta à presente pergunta. Desta forma foi-nos possível ter uma ideia do que mais cativa em cada uma das empresas. Em seguida, surgiram uma série de perguntas que permitiram com que compreendêssemos um pouco do ambiente

interno da empresa em vários aspetos e até que ponto é que esses fatores que levaram ao abandono dessas empresas por parte dos trabalhadores.

Na pergunta número 6 foram questionados a cerca das promessas feitas no momento do seu contrato e até que ponto é que essas mesmas promessas foram, ao longo do tempo, cumprida, sendo esta pergunta complementada com a pergunta 7 que questiona qual foi, em caso de incumprimento das condições acordadas, a relevância desse fator para a saída do inquirido da empresa.

Seguindo o mesmo estilo, seguiram-se perguntas que tentaram compreender como eram classificadas as equipas que integraram no momento da sua entrada e a sua importância na fase inicial, o ambiente da empresa a nível de competitividade e se essa competitividade era vista, pelos trabalhadores, como saudável ou não, como era o ambiente dentro da empresa no que toca à entreajuda entre os trabalhadores dos vários escalões, se existe por parte da empresa uma política de acompanhamento dos recém contratados e qual a importância deste fator para a sua evolução profissional e compreender, no caso da falta desta política de acompanhamento, até que ponto isso pode influenciar a saída dos trabalhadores dessa empresa.

Foi também de grande interesse compreender se a empresa dava oportunidade de experimentar várias áreas de negócio nos primeiros anos de trabalho, compreender quais as vantagens e até que ponto este também é um ponto que contribui para a necessidade de procura de oportunidades em outros ramos de negócio.

A pergunta 18 foi feita no sentido de compreender quais os restantes motivos que influenciaram a saída destes trabalhadores, sendo por isso uma resposta totalmente aberta. Para finalizar, foram questionados ainda, sobre os aspetos positivos da empresa onde trabalharam e se, apesar de terem abandonado a empresa, continuariam a recomendar a mesma para início de carreira, no sentido de perceber se, de facto, estas empresas englobam características vantajosas nesta altura fulcral na vida de qualquer recém trabalhador.

Estas perguntas foram, como dito anteriormente, estruturadas no sentido de serem comparadas com o testemunho dado pelas diferentes empresas entrevistadas e compreender se as informações têm, ou não, pontos coincidentes.

#### **3.2.4. Resultados**

As respostas ao presente estudo, são maioritariamente femininas alcançando os 68%, enquanto que, apenas 32% das respostas correspondem ao género masculino.

A maioria das pessoas incluídas neste estudo têm idades superiores aos 25 anos (84%), tendo apenas, 16% idades compreendidas ente os 21 e os 25 anos.

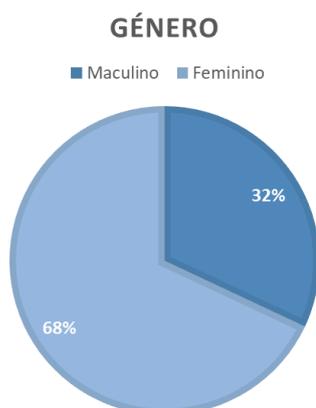


Figura1- Gráfico de Género

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas conseguidas



Figura 2- Gráfico Idade

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas conseguidas

Primeiramente tentou saber-se em qual ou quais das empresas cada um dos inquiridos já tinha exercido, sendo posteriormente de extrema importância compreender quais foram os fatores que os influenciaram na escolha de uma determinada empresa. Neste ponto, 52% das respostas focaram a distinção da empresa em relação a todas as outras no processo de recrutamento, assim como o salário mais elevado oferecido, sendo estes os fatores mais destacados pelos inquiridos, seguindo-se ainda a oferta de melhores condições (44%) e a formação disponibilizada (40%). Para além destes fatores, surgiram ainda respostas que destacavam a capacidade de conciliar a vida pessoal com a vida profissional, a experiência proporcionada pelo trabalho na empresa, a credibilidade da mesma no mercado, o crescimento profissional prometido e ainda a própria postura dos colaboradores da empresa em feiras de emprego em faculdades, que levou a um interesse acrescido pela mesma.

Depois de conhecer quais foram, na altura da escolha de uma empresa, as prioridades de cada um dos trabalhadores, foi feita uma análise da sua vivência dentro da empresa escolhida. Quanto ao facto das propostas oferecidas no momento da assinatura do contrato, terem sido, ou não, cumpridas, a maioria dos questionados respondeu afirmativamente, atingindo os 88% enquanto que 12% afirmou que apenas algumas dessas promessas foram realmente verificadas, não se observando, no entanto, qualquer resposta totalmente negativa. A significância dada a este fator, no momento de abandono da empresa, foi relativamente baixa, alcançando o máximo de 33,3% no nível 2 situado numa escala de 0 a 5.

No que toca à caracterização da equipa que os integrou no momento de entrada na empresa, as avaliações foram bastante satisfatórias com 44% dos inquiridos a avaliarem a equipa como o nível 4 na escala a cima referida. Este fator foi visto por 84% dos trabalhadores como um fator fundamental para a permanência de qualquer trabalhador dentro de uma empresa, por melhorar de forma significativa o ambiente de trabalho e consequentemente a produtividade de todos os membros da equipa.

O espírito de entreatajuda existente tanto nas equipas como no geral da empresa, foi outro ponto favorável às empresas em estudo, sendo que 80% das respostas conseguidas classificaram de forma satisfatória este fator.

O ambiente dentro de uma empresa não se cria apenas através da equipa que acolhe os novos colaboradores, havendo vários critérios a ter em conta quando se pretende um ambiente de trabalho favorável.

84% das respostas a este inquérito, mostraram que as empresas em estudo têm, por norma, um ambiente competitivo, no entanto, quanto ao impacto, a nível pessoal, dessa competitividade, as opiniões mostram-se díspares. Enquanto que 28% acham esta competição saudável e favorável ao desempenho de todos os membros, 12% contrariam essa ideia, admitindo que se torna, muitas vezes, um fator de pressão, prejudicial ao bom ambiente. Num nível intermédio, 44% dos inquiridos mostraram vantagens e desvantagens neste tipo de ambientes, não defendendo nenhuma das extremidades.

O acompanhamento dos colaboradores mais recentes, é também uma medida de grande importância para uma boa integração dentro da firma. Neste ponto, 88% dos inquiridos afirmaram ter sido acompanhados de forma permanente dentro da empresa onde operavam, sendo que 40,9% deles, atribuiu o nível máximo de importância deste fator para a sua evolução enquanto profissionais, ao contrário dos restantes 12% que afirmaram não ter sido acompanhados da forma devida, admitindo, a maioria (66,7%), que o acontecimento teve pouca influência na sua decisão de abandonar a empresa.

Quando se trata de uma fase inicial da vida profissional, o conhecimento das diversas áreas da empresa é, muitas vezes, reduzido, sendo dificultada a escolha de uma área específica no momento de candidatura a uma das empresas em estudo. Desta forma, é costume crescer o interesse por experimentar outras áreas diferentes daquelas que o candidato foi alocado no momento do contrato. No entanto, pelo testemunho de ex-funcionários, 80% deles, não teve oportunidade de experimentar outras áreas de negócio durante o seu percurso na empresa. No que toca à relevância deste fator no momento de abandono da empresa, 61,9% atribui um valor

mínimo, ao passo que 38,1% admitem que este foi um dos principais motivos pelos quais decidiram por fim ao seu percurso na empresa. Já dos 20% que tiveram essa oportunidade, 87,5% concordam tratar-se de uma medida bastante vantajosa para os trabalhadores mais recentes, por forma a que estes possam ter a certeza da área em que melhor se enquadram e, desta forma, poderem aumentar a sua rentabilidade.

Para além dos motivos de saída das empresas descritos anteriormente, outros fatores foram ainda apontados, salientando em primeiro lugar a impossibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal (76%), seguido a necessidade de trabalhar noutra empresa, a falta de reconhecimento pelas suas contribuições chegando aos 32% de respostas e a oferta de melhores condições por parte de outra empresa (20%). Como aspetos positivos destas empresas, foram apontadas, principalmente, a capacidade de rápida progressão na carreira (84%), a visibilidade das mesmas no mercado (80%), o facto de serem vistas como uma ótima escola de aprendizagem (80%) e ainda a possibilidade de ganhar excelentes relações profissionais favoráveis a toda a vida profissional (60%). Para além destas, foram ainda mencionados fatores como o salário, o facto de deterem uma série de projetos interessantes e consequentemente a possibilidade de trabalho variado.

Apesar de todos os pontos abordados anteriormente, 76% dos inquiridos recomendariam a empresa onde tiveram a possibilidade de trabalhar, admitindo que são ótimas firmas para início de carreira, capazes de dar conhecimentos como nenhuma outra.

### **3.2.5. Discussão**

Os testemunhos de ex trabalhadores das empresas em estudo, são uma ferramenta de extrema importância para compreender realmente a vivência dentro das mesmas. Depois de analisados os resultados deste estudo, foi possível concluir que as expectativas nem sempre se tornam reais, o que leva à procura de uma mudança no rumo da vida profissional.

No universo de inquiridos, a diferença no processo de recrutamento, o salário mais elevado, as condições oferecidas e a formação especializada prometida, foram os fatores com maior destaque no momento de escolha da empresa, no entanto, nem para todos essas promessas foram totalmente cumpridas. Embora a significância dada, pelos mesmos, a este fator seja baixa, todos concordam que é um ponto a ter em consideração por todas as entidades.

A integração dos novos colaboradores é uma das prioridades de qualquer firma, no entanto, é nas equipas que os acolhem que se verifica o maior impacto nos mesmos. A maioria dos inquiridos avaliou a equipa que integraram, o espírito de entreajuda e o acompanhamento

permanente dos colaboradores de forma satisfatória e assumiram serem fatores fulcrais para a boa vivência e desempenho dentro da firma, no entanto, o ambiente competitivo foi um dos pontos que mais caracterizou as empresas em estudo, tendo ainda uma percentagem significativa de opiniões pouco favoráveis. Outro ponto a ter em conta por parte destas empresas é a falta de abertura para rotatividade de pessoal entre as áreas da mesma, que mostrou ser um dos motivos que mais influenciam a saída dos colaboradores.

A rápida progressão na carreira, a visibilidade no mercado e a formação disponibilizada, continuam a ser os fatores de destaque destas empresas, no entanto, ainda enfrentam alguns pontos negativos que contribuem para a saída indesejada de funcionários de excelência. Embora se tenha vindo a verificar grandes esforços e conseqüentemente alterações nas estruturas organizacionais por parte destas firmas, a impossibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal continua a ser o fator que mais contribui para a necessidade de procurar outras áreas de negócio. Apesar dos pontos menos favoráveis, a maioria dos inquiridos mantém a opinião de que estas são empresas que lhes transmitem os conhecimentos necessários para todo o seu percurso profissional.

### **3.3. O que esperas de uma consultora - análise quantitativa de alunos universitários**

Os alunos universitários, no final do seu percurso académico, tornam-se um alvo por parte destas grandes empresas, por terem uma série de características que são uma mais valia para as mesmas. No entanto, é necessário estudar e compreender quais são as motivações desta geração, o que é que os faz optar por uma empresa ou por outra e o que é que os faz sentirem-se motivados, de forma a poder ter uma seleção mais certa por parte das empresas em estudo.

#### **3.3.1. Método**

A pesquisa passou por uma abordagem quantitativa, feita através de um questionário direcionado a um grupo de alunos das áreas de Economia e Gestão e ainda a estudantes de Finanças, Contabilidade, Direito e Engenharias de cada uma das principais universidades de Lisboa, sendo elas o ISCTE *Business School*, o Instituto Superior de Economia e Gestão, a Universidade Católica de Lisboa, a Universidade Nova de Lisboa e o Instituto Superior Técnico por forma a obter um ponto de comparação entre as prioridades de um recém-licenciado e aquilo que lhes é oferecido por parte das principais empresas empregadoras. Este questionário foi ainda enviado para um grupo de outras universidades espalhadas pelo nosso país, como é o caso

da Universidade de Coimbra, a Universidade da Beira interior, a Universidade de Évora, a Universidade do Porto e o Instituto politécnico de Leiria, tendo agrupado todas estas últimas num só grupo por forma a compreender a diferença de ideias e opiniões que estas faculdades têm em relação às empresas em estudo.

### 3.3.2. Amostra

Foi utilizada uma amostra de 121 respostas de alunos universitários, sendo que esta amostra se mostrou bastante equilibrada, conseguindo 47,9% de respostas masculinas e 52,1% de respostas femininas, maioritariamente com idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos (67,8%) e com o grau académico de licenciatura (52,1%). Quanto às faculdades, 66,9% das respostas são das principais faculdades de Lisboa, enquanto que os 33,1% são respostas recolhidas por diversas faculdades de todo o país. Este estudo focou principalmente alunos das áreas de economia (40,5%) e gestão (39,7%).

Os resultados deste estudo mostraram, como dito anteriormente, uma população equilibrada, conseguindo aproximadamente 50% de respostas do género feminino e outros 50% do género masculino, no entanto, estes rácios mostram-se relativamente heterogéneos se analisarmos as faculdades na sua individualidade, como mostra a imagem 1.

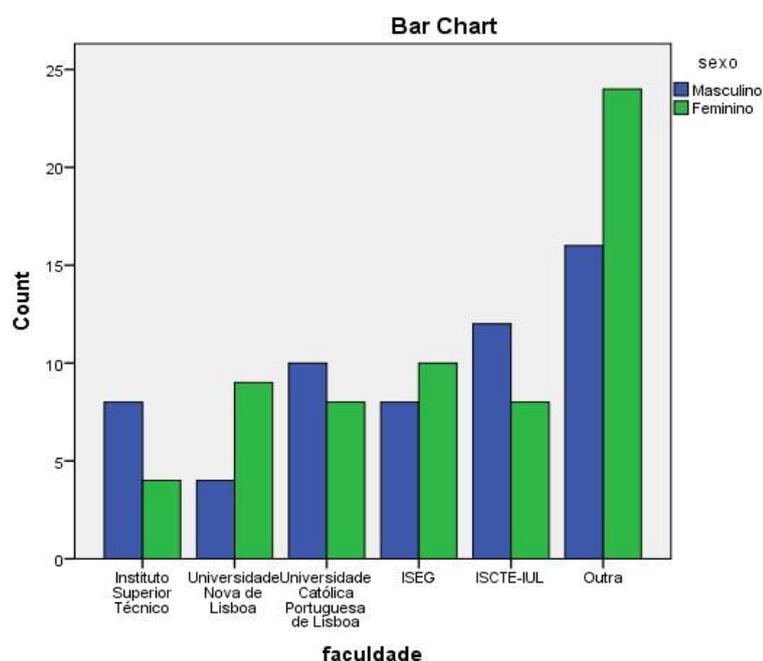


Figura 3 – Gráfico do sexo masculino e feminino.

Fonte: Elaboração Própria com recurso aos *outputs* do SPSS.

### 3.3.3. Variáveis

A ênfase às variáveis faculdade e área de estudos, justifica-se com a necessidade de testar se, de alguma forma, existem diferenças de gostos e de prioridades consoantes as mesmas, sendo à volta destas variáveis que se desenrolou todo o estudo. Sendo todo este estudo centrado nas maiores empresas de consultoria e nos alunos vindos de várias universidades do nosso país, foi de extremo interesse o cruzamento entre estas duas variáveis e cada um dos fatores selecionados para as diferentes empresas. As variáveis idade e sexo serviram apenas para clarificar a amostra.

### 3.3.4. Resultados

A realização deste estudo teve como objetivo principal compreender as prioridades e ambições dos estudantes que se poderão tornar, em breve, uma enorme força de trabalho para as empresas em estudo. É necessário, antes de mais, relembrar que, o presente estudo, tendo focado apenas estudantes, pretende descrever as ideias e opiniões que os mesmos têm sobre estas empresas, não sendo os resultados baseados em testemunhos reais. No entanto, foi de extrema importância compreender quais os fatores que mais atraem esses futuros trabalhadores a tipo de empresas (gráfico 1).



Gráfico 1 – Fatores mais atrativos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

A possibilidade de carreira foi o fator que mostrou mais relevância na escolha deste tipo de empresas, atingindo 78,5% das respostas, seguindo-se o salário oferecido pelas mesmas

(73,6%) e a possibilidade de conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional (62%). Para além dos referidos anteriormente, também o ambiente que se mostra existir dentro da empresa (49,6%), a formação disponibilizada (36,4%), o apoio durante a fase de integração (35,5%) e a possibilidade de experiências profissionais internacionais (33,9%) foram outros pontos que revelaram grande interesse por parte dos estudantes.

As grandes empresas em foco neste estudo, demonstram ter como uma das suas prioridades, o fornecimento de algum equipamento e regalias por forma a melhorar a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. Sendo, estas regalias, do conhecimento da maioria dos estudantes que mostram interesse nestas empresas, também estas mostram ser um fator de atração destes futuros trabalhadores. O gráfico 2 mostra alguns dos benefícios extrassalariais mais valorizados, destacando-se em primeiro lugar o uso de automóvel da firma para que trabalham, com 68,6% das respostas, seguido do telemóvel e pacote de telecomunicação com 53,7% e ainda o cartão de almoço com 41,3%.

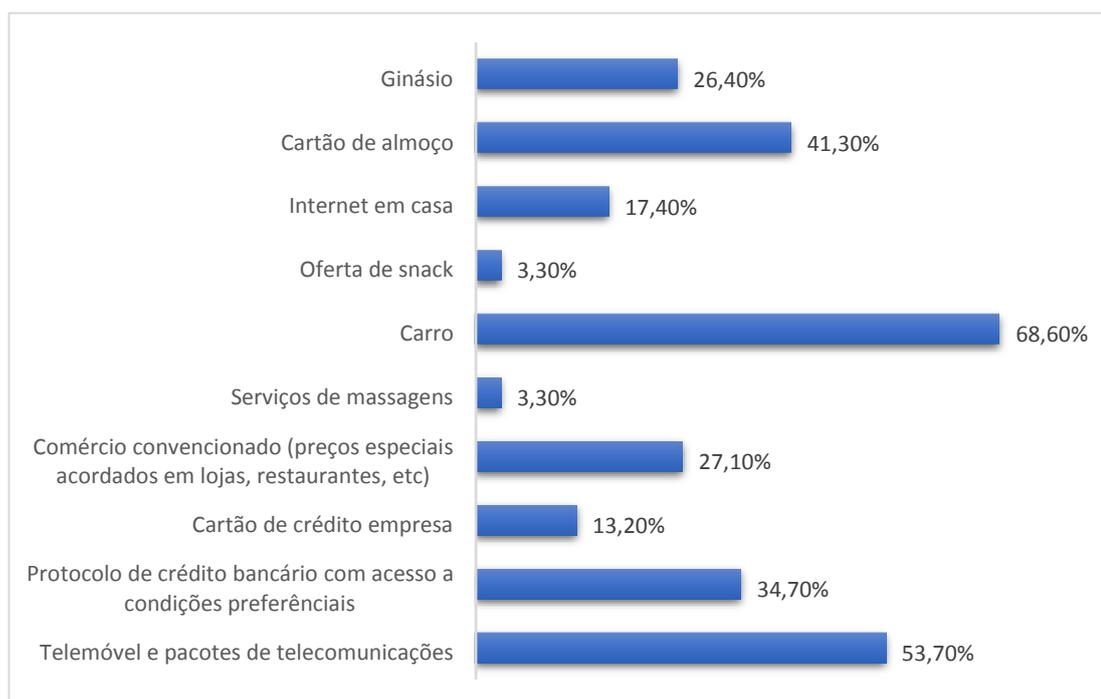


Gráfico 2 – Benefícios valorizados.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Apesar de todos os benefícios e atrações que são fornecidos pelas firmas estudadas, é extremamente necessário ter a consciência do que pode acontecer que incentive a saída de colaboradores destas empresas para outras, sejam elas concorrentes ou de áreas de negócio totalmente diferentes. A estagnação da carreira da maioria dos inquiridos é o principal fator

apontado para o abandono da empresa atingindo os 79,3% das respostas, seguido do mau ambiente de trabalho (67,8%), incluindo neste ponto a falta de respeito entre colegas, a competição selvagem entre outros, a falta de reconhecimento pelas contribuições à empresa (52,9%) e ainda a incompatibilidade entre a vida pessoal e a vida profissional (49,6%). No gráfico 3 pode comprovar-se os rácios anteriormente descritos assim como verificar outros dos fatores que podem conduzir ao abandono das empresas por parte dos seus funcionários.



Gráfico 3 – Possíveis causas de abandono.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

De facto, estas são empresas altamente influentes no nosso país, não só pelo trabalho que realizam, mas também pela grande força empregadora que demonstram, no entanto, 16,5% dos alunos incluídos neste estudo não têm conhecimento de todas estas empresas e 19,8% nunca teve oportunidade de contacto com nenhuma delas, sendo que estas percentagens focam na sua grande maioria as faculdades fora de Lisboa.

Após uma análise geral, passou-se a uma análise mais pormenorizada e individual de cada uma das empresas em estudo, começando por analisar o *ranking* de preferência (gráfico 3) e seguidamente compreender quais os aspetos positivos e negativos, na opinião dos inquiridos, de cada uma delas.

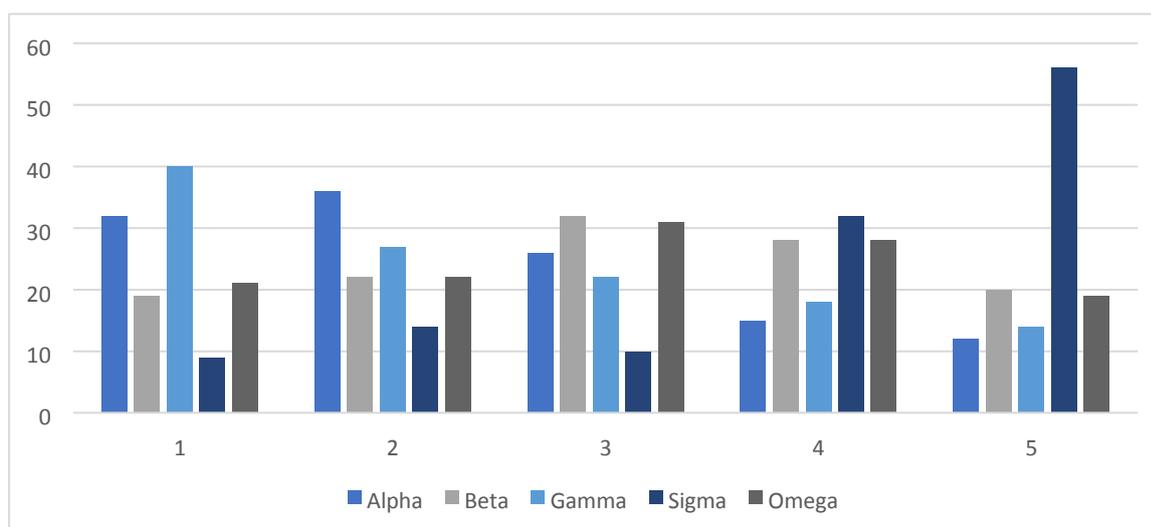


Gráfico 4 – Ranking de preferências.

Fonte: Elaboração Própria com base nos resultados dos inquéritos.

Assumindo uma escala de classificação decrescente de 1 a 5, tendo em conta que 1 é a empresa de preferência e 5 a empresa que menos atrai, podemos verificar que a empresa *Gamma* foi a empresa de preferência da maioria dos inquiridos, seguida da empresa *Alpha*, sendo o terceiro lugar ocupado pela empresa *Omega*. Já a empresa *Sigma* foi a empresa que mais se destacou na classificação mais baixa com uma diferença significativa face às suas concorrentes. No entanto, foi também um grande ponto de interesse deste estudo, compreender a opinião dos alunos agrupando os mesmos pelas diferentes faculdades, e perceber até que ponto as suas opiniões sobre fatores positivos e negativos de cada uma destas empresas variavam consoante a faculdade que frequentaram e a sua área de estudos.

Começando por analisar os pontos positivos apontados a estas empresas, compreendeu-se que para a “visibilidade no mercado” destas empresas, as respostas obtidas foram bastante lineares, sendo que todas as faculdades estudadas concordaram totalmente com a posição que as diferentes empresas têm aos olhos do mercado, no entanto, apesar das respostas igualmente positivas, verificou-se um número significativo de respostas indefinidas por parte das “outras” faculdades para a maioria destas empresas. O mesmo aconteceu com o fator “acesso posterior a um melhor emprego” onde todos os estudantes das diversas faculdades concordaram ser uma enorme qualidade destas empresas, no entanto, é possível notar alguma diferença na avaliação deste fator de faculdade para faculdade face às diferentes empresas, concluindo, por exemplo, que a empresa *Gamma* é a que transmite, pela opinião dos inquiridos, mais certezas quanto a um melhor emprego no futuro. Esta questão mostrou também alguma inconformidade no que

toca às áreas de estudo, tendo em conta que as áreas fora da economia e gestão mostraram mais dificuldade em tomar uma posição válida.

Outro benefício avaliado foi o salário, que mostrou anteriormente neste estudo, ser um, dos maiores fatores de escolha de uma empresa. Contudo, as respostas conseguidas ao “salário elevado” mostraram pouca noção dos estudantes em relação a este ponto, sendo que grande parte das faculdades não tinha uma opinião formada sobre o mesmo. No entanto, apesar da percentagem significativa de respostas pouco esclarecedoras, também se assistiu a respostas maioritariamente concordantes para todas as empresas, com exceção da empresa *Sigma*, que somou os resultados menos conclusivos.

Quanto à possibilidade de trabalhos variados durante o percurso profissional e ao nível de interesse desses mesmos projetos, as respostas mostraram-se bastante lineares, sendo que, a maioria das faculdades mostrou uma opinião maioritariamente concordante para todas as empresas em estudo, no entanto, ainda foi possível verificar um número considerável de respostas dúbias, principalmente nas faculdades fora de Lisboa. Analisando os mesmos fatores cruzados com as áreas de estudo, os resultados mantêm-se, verificando-se uma opinião muito menos assertiva por parte das áreas fora de economia e gestão.

Ao longo deste estudo mais pormenorizado, foi possível verificar que alguns dos fatores em estudo se mostram bastante lineares para todos os estudantes, variando pouco consoante a faculdade de onde vêm ou mesmo a área de estudos escolhida. A aprendizagem que é possível adquirir nestas empresas é um dos pontos em que mais se verifica esta linearidade, sendo, de um modo geral, um ponto concordante para todas as faculdades e para as diferentes áreas de estudo, verificando-se uma diminuição significativa de “não concordo nem discordo” em relação aos fatores anteriormente analisados. O mesmo acontece na “visibilidade pessoal”, na “capacidade de ganhar relações profissionais” e no “reconhecimento profissional”, fatores de extrema importância no mundo do trabalho, no orgulho que se tem ao afirmar que são trabalhadores destas empresas e na possibilidade que as mesmas oferecem aos seus trabalhadores de “sonhar com um futuro melhor”. Apesar de, nestes dois últimos pontos, se ter assistido a um aumento de respostas pouco esclarecedoras, a maioria delas continua a mostrar uma ótima credibilidade nestas empresas.

Outro fator estudado, que se revelou, anteriormente neste estudo, como o fator crucial para a escolha de uma empresa foi a “rápida progressão na carreira”. No entanto, revelou também muitas opiniões distintas, entre certezas e incertezas, entre concordância e discordância, verificando-se muito estas diferenças de empresa para empresa. Apesar de em todas elas haver

um número significativo de opiniões pouco formadas, na empresa Beta e Omega as opiniões foram maioritariamente discordantes, não sendo, na opinião dos inquiridos, uma carreira tão célere quanto desejada, pelo contrário para as empresas *Alpha*, *Gamma* e *Sigma*, as opiniões foram bastante positivas, apoiando a ideia de que era possível uma carreira relativamente rápida tal como desejado.

Ao contrário dos pontos acima descritos, há também alguns pontos favoráveis a estas empresas que dão, ainda, poucas certezas aos seus futuros trabalhadores. Um destes casos são as condições de trabalho oferecidas aos colaboradores, onde a incerteza consegue a maioria das respostas, apesar de algumas respostas concordantes. O mesmo se verifica com os valores pelos quais as empresas orientam o seu trabalho e o ambiente dentro do mesmo. Nestes dois fatores, é visível um desconhecimento bastante significativo quer a análise seja feita pelas diferentes faculdades, quer seja feita pelas diferentes áreas de estudo. A partir dos gráficos 5,6,7,8 e 9 podemos observar de uma forma mais sintetizada os pontos positivos de cada uma das empresas em estudo. Para a empresa *Alpha* (gráfico 5) as principais qualidades apontadas foram a sua visibilidade no mercado, os salários dos colaboradores e a capacidade de se tornar uma ótima escola de aprendizagem de negócio e de criar bastantes relações profissionais e a possibilidade de trabalhos bastante variados.

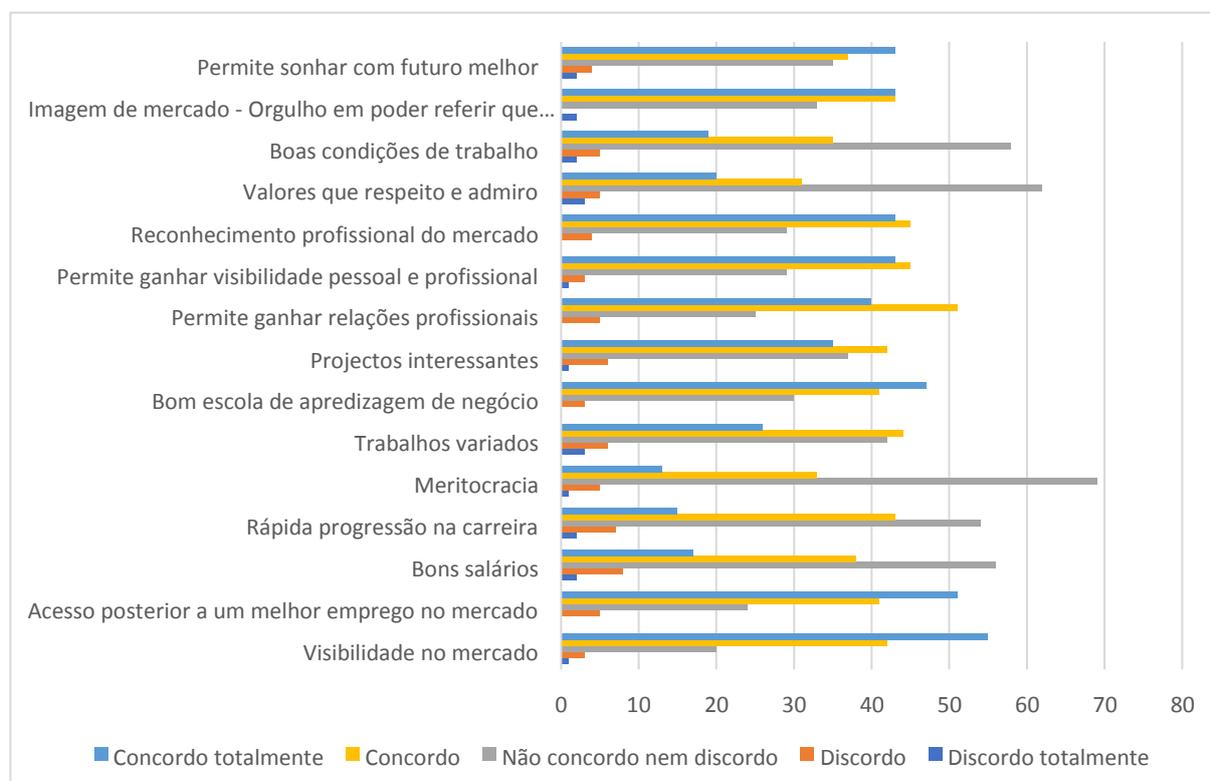


Gráfico 5 – Empresa Alpha, aspetos positivos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados

Por sua vez, nota-se ainda um grande volume de incerteza em relação a certos fatores como é o caso da meritocracia, dos valores da empresa e das condições de trabalho vividas dentro da mesma.

Já para a empresa *Gamma* (gráfico 6), as maiores qualidades apresentadas foram a possibilidade de ganhar relações profissionais, com uma percentagem relativamente mais elevada do que as suas concorrentes, a detenção de projetos de grande interesse e o reconhecimento profissional que os seus colaboradores adquirem por parte do mercado, a visibilidade pessoal e profissional adquirida, o melhor acesso a um melhor emprego e a visibilidade da empresa no mercado. No entanto, tal como na empresa anterior, fatores como a meritocracia, os valores pelos quais a empresa gere a sua atividade e até mesmo os salários dos trabalhadores, são fatores com grande desconhecimento por parte dos possíveis trabalhadores desta empresa.

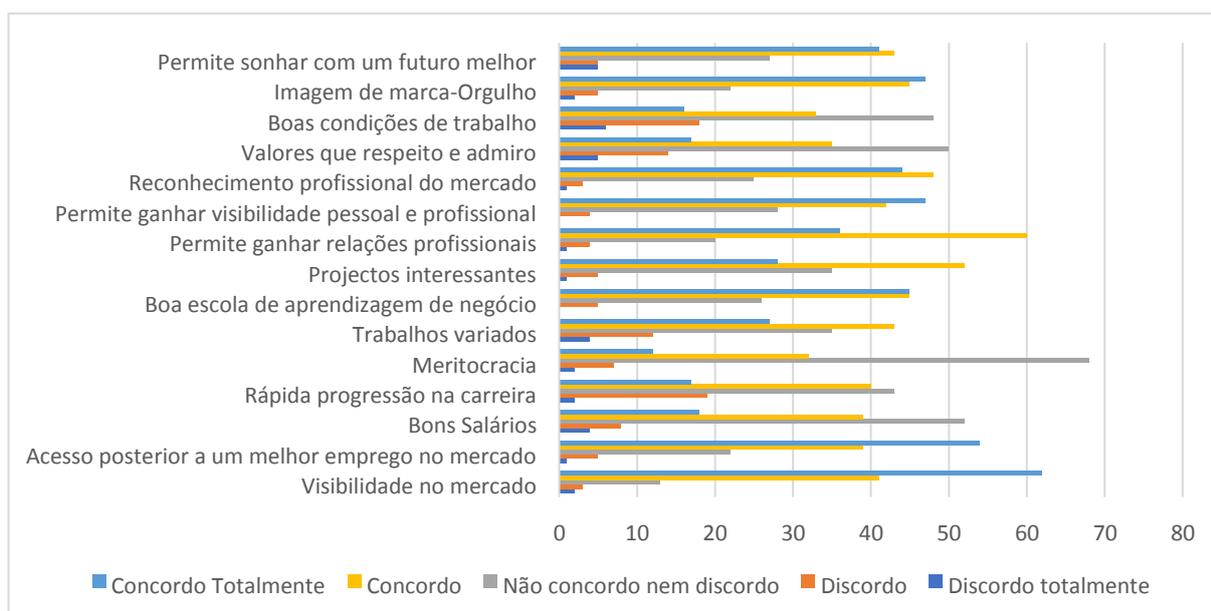


Gráfico 6 – Empresa Gamma, aspetos positivos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Para a empresa *Beta* (gráfico 7), os pontos favoráveis, na perspetiva dos inquiridos, foram semelhantes aos das empresas concorrentes, englobando a visibilidade da empresa no mercado, a possibilidade de sonhar com um futuro melhor, o orgulho na imagem da empresa e a capacidade de alcançar um melhor emprego no futuro. No entanto, o acesso posterior a um melhor emprego no mercado, verifica valores inferiores face às suas concorrentes. Quanto aos fatores que menos são conhecidos pelos trabalhadores, para além dos coincidentes com todas as outras, a capacidade da rápida progressão de carreira, alcançou cerca de 60 % das respostas, atingindo níveis superiores relativamente às concorrentes.

## Análise e comparação do processo de recrutamento de recém-formados

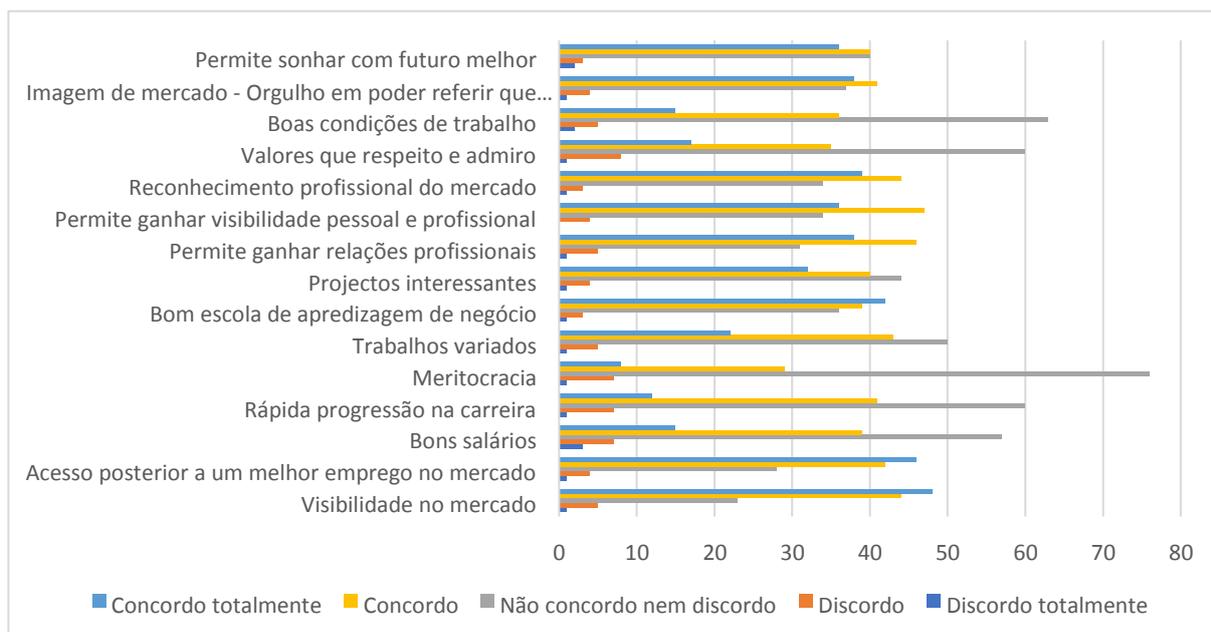


Gráfico 7 – Empresa Beta, aspetos positivos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Quanto à empresa *Omega* (gráfico 8) os aspetos positivos não apresentam grande variação em relação às empresas anteriormente descritas, no entanto, a sua visibilidade no mercado apresenta, na opinião dos inquiridos, valores relativamente mais baixos do que as empresas anteriores, acontecendo o mesmo com a variedade dos seus projetos e o interesse dos mesmos.

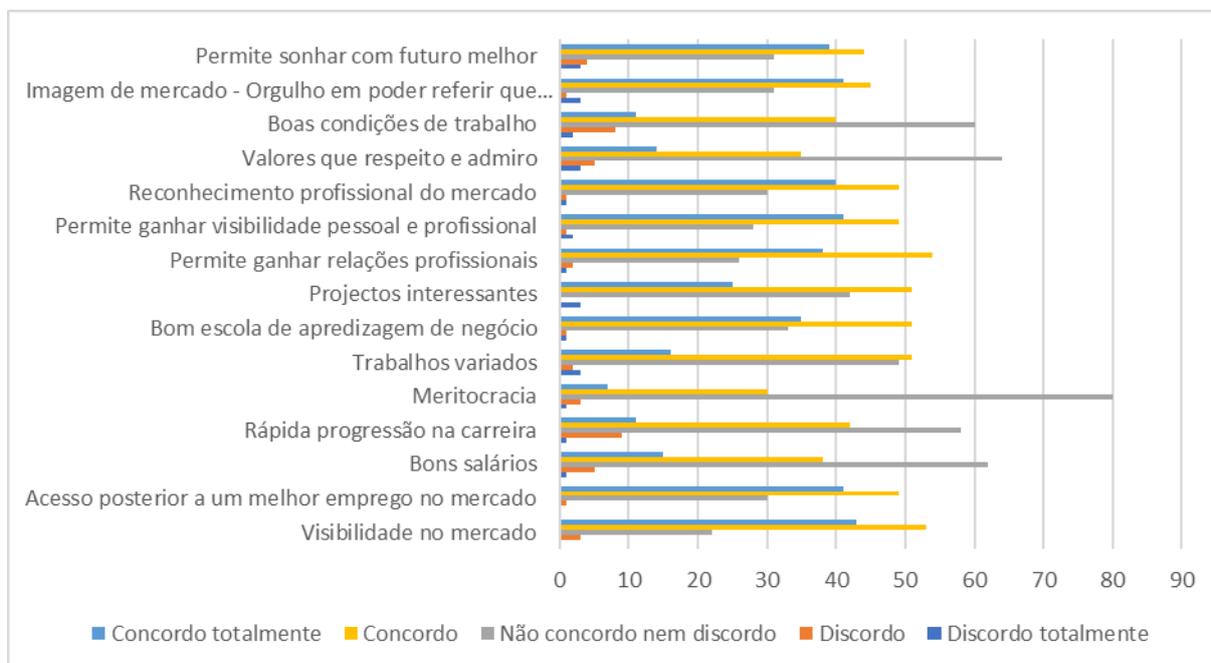


Gráfico 8 – Empresa Omega, aspetos positivos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Por fim, quanto à empresa *Sigma* (gráfico 9), na generalidade dos fatores apresentados, podemos observar uma diminuição significativa da percentagem de concordância e um aumento do número de respostas pouco conclusivas face às suas concorrentes. Em análise aos fatores mais significativos, verifica-se um decréscimo da visibilidade da empresa no mercado, ao reconhecimento profissional do mercado e à possibilidade de acesso a um melhor emprego no futuro.

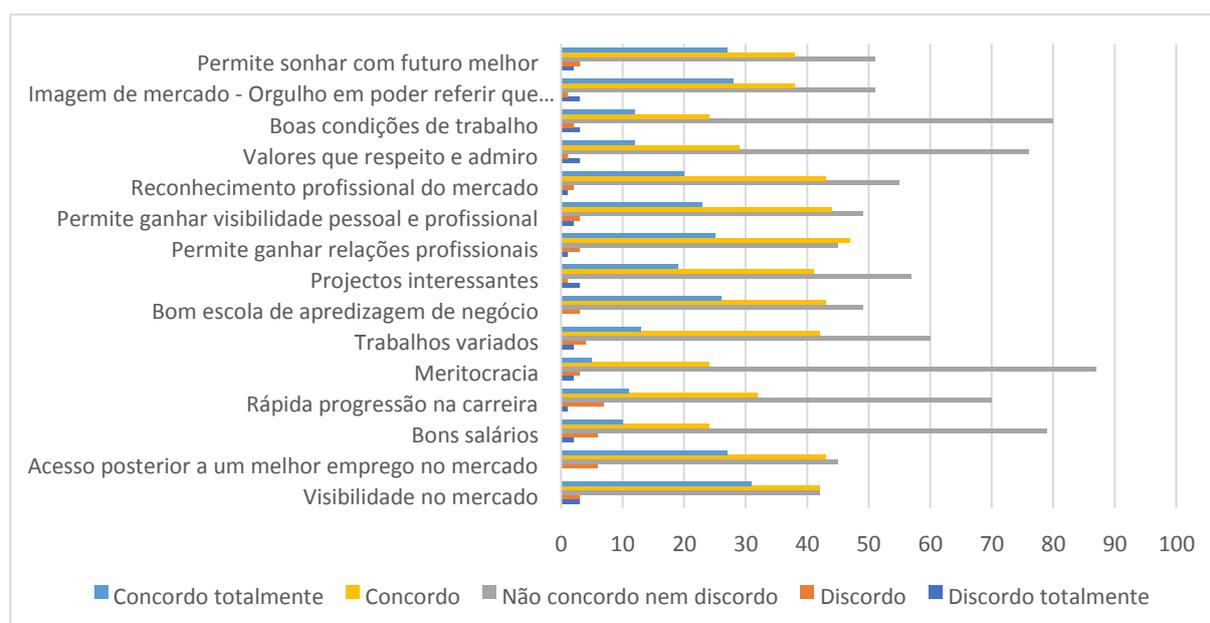


Gráfico 9 - Empresa Sigma, Aspectos Positivos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Apesar dos muitos fatores positivos que caracterizam as grandes consultoras, há também alguns pontos negativos que fazem parte da sua imagem na opinião dos estudantes, sendo de extrema importância conhecê-los e compreender a sua proporção.

A competitividade que existe dentro destas empresas é um fator de opiniões muito distintas, no entanto, após o estudo efetuado, verificou-se que a maioria das respostas classificava o ambiente destas empresas demasiado competitivo, embora se verificassem também respostas contrárias, mas com um peso muito menor. Verificou-se também pouca variação face às diferentes empresas quer a nível das faculdades, quer a nível das áreas de estudo, no entanto, verifica-se algum destaque por parte das empresas *Gamma* e *Omega* neste fator. As horas trabalhadas dentro destas empresas, verificaram respostas muito lineares para todas as empresas, verificando-se que a maioria dos inquiridos acha o número de horas trabalhadas dentro das mesmas como excessivas. Algumas faculdades como a Universidade Católica Portuguesa e o ISEG, mostraram a totalidades das suas respostas como respostas indefinidas. Na mesma linha

de resultados temos ainda fatores como o salário, já anteriormente estudado como fator positivo, mas que, revelou alguma concordância quanto à sua insuficiência face às horas trabalhadas, para a maioria das empresas, a incapacidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal que revelou uma opinião concordante na totalidade das faculdades e conseqüentemente nas várias áreas e ainda a insuficiência de regalias oferecidas. No entanto, este último fator já apresenta um nível de variação superior face aos anteriormente descritos. Apesar da grande percentagem de respostas concordantes, a empresa *Alpha*, *Beta* e *Sigma* ainda apresentam uma quantidade significativa de respostas discordantes, ao contrário das empresas *Gamma* e *Omega*. Embora algumas destas características pouco positivas se tenham mostrado verdadeiras na opinião dos inquiridos, a impossibilidade de uma carreira relativamente célere, a visão pouco claro do futuro e a pouca formação disponibilizada, foram fatores que mostraram uma grande percentagem de respostas negativas na generalidade das faculdades. Quanto à realidade do quotidiano dentro destas firmas ser semelhante ou não ao que é prometido pelas mesmas, as respostas mostram pouca noção deste fator, mostrando, para além das respostas pouco concretas, algumas respostas negativas.

Tal como foi feito para os fatores positivos, também foi feita uma análise mais geral destes fatores, aglutinando a informação das diversas faculdades questionadas. Para isso, os gráficos 10, 11, 12, 13 e 14 ajudam a sintetizar o que foi referido anteriormente.

Para a empresa *Alpha* (gráfico 10), pode verificar-se que a visão pouco clara do futuro, a pouca formação e a ideia de que não é possível uma carreira relativamente feroz dentro destas empresas são ideias que não estão em conformidade com as ideias dos inquiridos, mostrando uma grande percentagem de discordância nestes fatores. Pelo contrário, as horas de trabalho excessivas, a competitividade existente dentro da empresa e a incapacidade de conciliar a vida pessoal com a vida pessoal continuam a ser fatores de preocupação por parte dos futuros trabalhadores. Apesar de tudo isto, continua a assistir-se a um nível significativo de respostas inconclusivas em fatores como as regalias atribuídas, o montante salarial e o verdadeiro quotidiano de um trabalhador desta empresa.

## Análise e comparação do processo de recrutamento de recém-formados

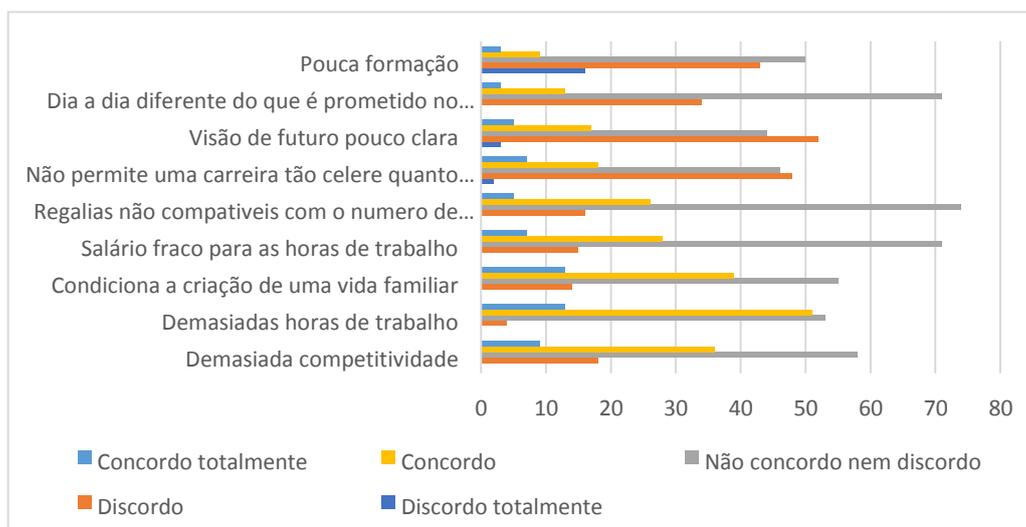


Gráfico 10 - Empresa Alpha, aspetos negativos

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Já para a empresa *Gamma* (gráfico 11), os fatores não considerados negativos pelos inquiridos mantém-se, variando sensivelmente a percentagem de discordância. Os fatores menos favoráveis também se mantêm relativamente semelhantes, observando-se um aumento no nível de competitividade, mas uma diminuição ao nível das horas trabalhadas. A acrescentar às comparações realizadas, na empresa *Gamma* pode assistir-se a uma diferença significativa do número de respostas inconclusivas, face à empresa anterior.

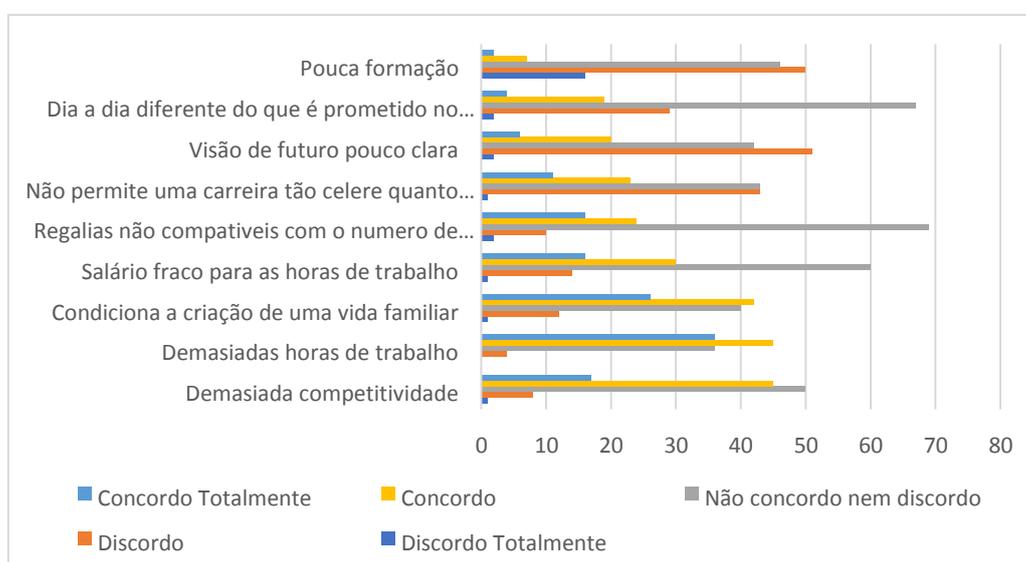


Gráfico 11 – Empresa Gamma, aspetos negativos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Na empresa *Beta* (gráfico 12), assiste-se também a uma variação nos níveis de concordância e discordância face as suas concorrentes *Alpha* e *Gamma*, nomeadamente quanto ao nível de formação e à clarificação do futuro. No entanto, também nesta empresa é possível verificar que embora a competitividade, as horas de trabalho e a impossibilidade de conciliar as duas vidas se mostrem ainda como os principais pontos de desvalorização, outros fatores como a pouca formação e a impossibilidade de carreira são apontados como qualidades da firma.

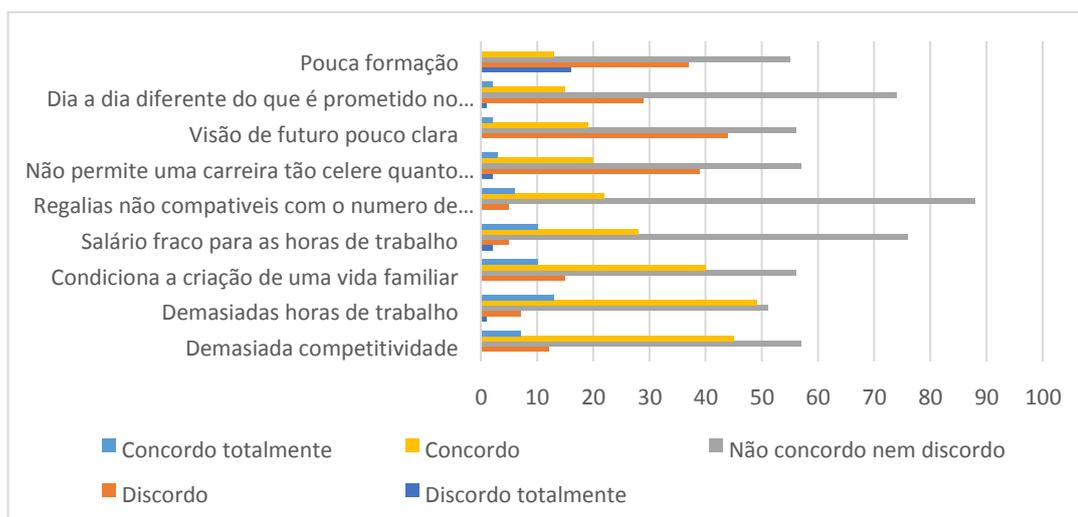


Gráfico 12 – Empresa Beta, aspetos negativos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Na empresa *Omega* (gráfico 13), os fatores apontados como pouco negativos, estão sensivelmente alinhados com o das suas concorrentes, no entanto, o nível de discordância no que toca ao fator “pouca formação”, excede sensivelmente a empresa *Beta*, mas ainda se encontra significativamente atrás da empresa *Gamma*. O contrário acontece no fator “demasiada competitividade”, que excede o mesmo fator das empresas *Alpha* e *Beta* e se encontra nivelado com a empresa *Gamma*. Também nesta empresa se continua a assistir a um elevado número de respostas inconcretas, principalmente em fatores como as regalias e os salários.

## Análise e comparação do processo de recrutamento de recém-formados

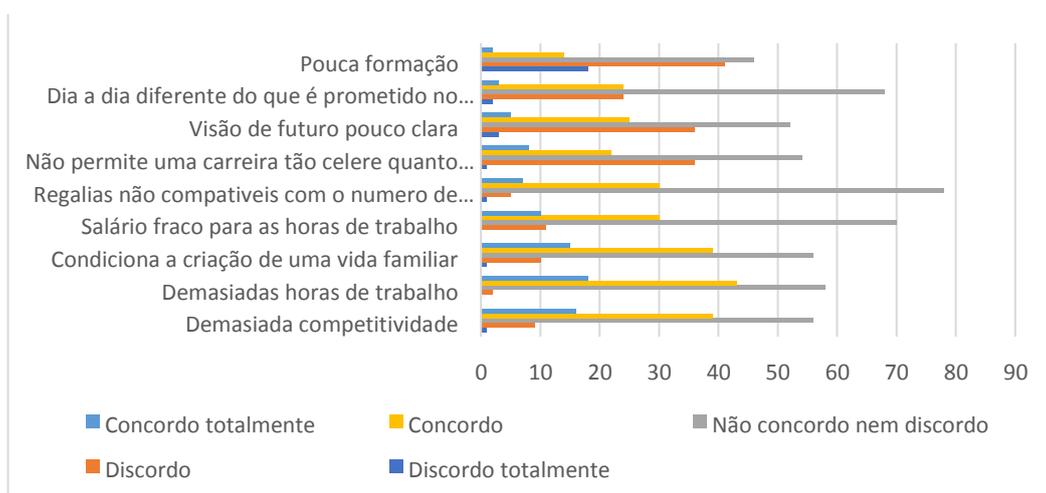


Gráfico 13 – Empresa Omega, aspetos negativos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Na empresa *Sigma* (gráfico 14) verifica-se o nível mais baixo de concordância face à competitividade excessiva, às horas de trabalho e ao condicionamento de criação de uma vida familiar estável relativamente a todas as empresas concorrentes estudadas. No entanto é também a empresa que apresenta maior taxa de “não concordo nem discordo” de todas as empresas.

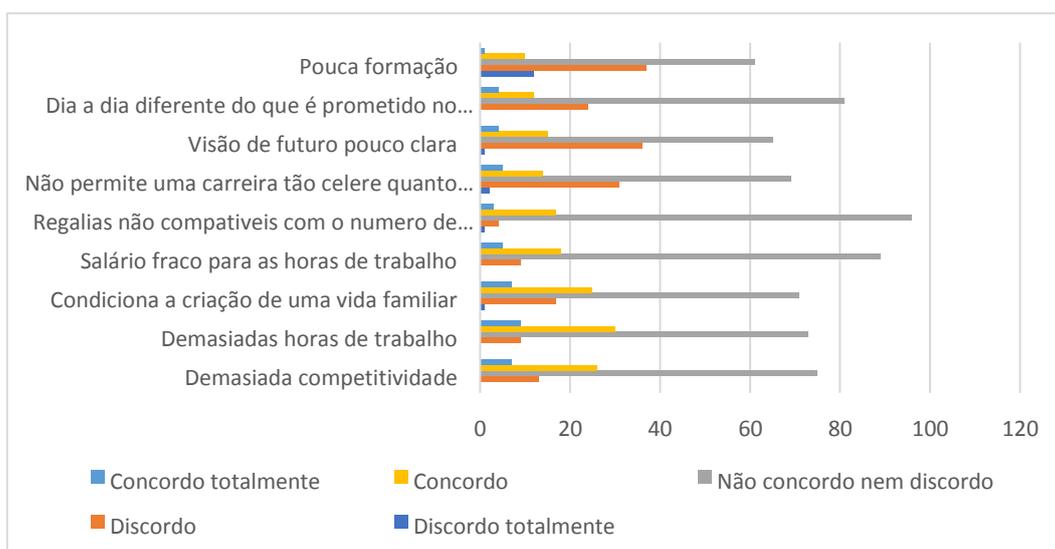


Gráfico 14 – Empresa Sigma, aspetos negativos.

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados dos inquéritos.

Este estudo finalizou-se com uma questão que pretendia compreender o rácio de alunos que via nestas empresas uma oportunidade e nas quais gostariam de fazer carreira. No entanto, 52,9%

afirma não ter o objetivo de construir uma carreira nesta área de negócio enquanto que apenas 19% afirma ter esse objetivo.

### **3.3.5. Discussão**

A elaboração deste estudo, teve como principal objetivo perceber as prioridades e expectativas dos alunos das diferentes universidades, assim como compreender a ideia que eles tinham sobre algumas das maiores entidades empregadoras do nosso país.

Após a sua análise foi possível concluir que as principais prioridades dos estudantes no momento de escolha de uma empresa, se focavam principalmente na possibilidade de criação de carreira, no salário oferecido, na capacidade de manter uma boa gestão entre a vida pessoal e a vida profissional e o ambiente demonstrado pela empresa. Para além das ambições que fazem parte da maioria dos estudantes que pretendem iniciar a sua vida no mercado de trabalho, é igualmente importante para eles que vejam a sua qualidade de vida melhorada, sendo fulcral a existência de benefícios extrassalariais que o permitam. Evidentemente, esses benefícios vão aumentando consoante o número de anos que se dedica à empresa, pelo que alguns dos benefícios extrassalariais com mais interesse demonstrado neste estudo não sejam possíveis numa fase inicial do percurso na empresa, como é o caso do automóvel que atingiu os quase 70% de respostas, ou até mesmo o protocolo de crédito bancário.

É de extrema importância que os candidatos tenham noção das suas ambições, mas é igualmente importante que as empresas tenham noção do que procura um candidato e isso só se torna possível quando há a preocupação de chegar aos mesmos.

Verificou-se uma percentagem bastante significativa de alunos que não têm conhecimento de todas as empresas aqui estudadas e uma percentagem igualmente significativa nunca teve oportunidade de contacto com as mesmas. Estas percentagens centram-se principalmente em faculdades fora de Lisboa, o que pode demonstrar pouca abertura destas empresas em chegar a alunos de todas as universidades do país. Neste estudo verificou-se ainda que alunos que não viessem das áreas de economia e gestão, tinham uma dificuldade acrescida a responder com certeza à maioria das questões aqui colocadas. No entanto, as empresas aqui estudadas, afirmam apostar cada vez mais na contratação de estudantes vindos de áreas distintas, vendo neles grandes fontes de valor. Para além da preocupação que as empresas devem ter em atrair candidatos é de extrema importância que, após a sua contratação, a empresa se preocupe em mantê-los, de forma a rentabilizarem tantos os processos de recrutamento como as horas de formação disponibilizadas. Para ajudar neste ponto, foi também de grande interesse neste estudo

compreender quais os fatores que poderiam levar à saída dos recém trabalhadores das empresas onde operavam, tendo apurado que a pouca progressão na carreira, o mau ambiente de trabalho, a falta de reconhecimento pelas suas contribuições e a incompatibilidade com a vida pessoal eram os fatores principais, sendo, por isso, do interesse das várias empresas a adoção de políticas que combatam estes acontecimentos.

Quanto ao estudo feito a cada uma das empresas, cruzando os fatores positivos e negativos com cada uma das faculdades e áreas de estudo, foi possível concluir que não existem grandes variações entre as principais faculdades de Lisboa, tendo todas elas noções relativamente claras sobre as empresas em estudo. No entanto, as principais discrepâncias, observaram-se a nível das “outras” faculdades e das áreas de estudo fora das áreas de economia e gestão como já foi dito anteriormente, verificando-se uma significativa falta de conhecimento de algumas das características destas empresas.

## **4. Conclusão**

Este estudo foi realizado com o objetivo principal de comparar duas partes fundamentais de qualquer empresa, a equipa de recrutamento e seleção, responsável pela atração dos candidatos e por todo o processo necessário para seleção do candidato ideal, e os estudantes universitários que em breve se tornarão uma força de trabalho necessária. As empresas de consultoria realizam um trabalho muito específico e com uma enorme importância, pelo que necessitam de formar equipas de excelência. Numa primeira fase é importante que consigam atrair uma grande quantidade de candidatos, sendo do interesse destas firmas, a capacidade de chegar perto dos alunos das mais diversas formas. Mas para que esta abordagem seja realmente eficaz, é fundamental ter uma noção clara daquilo que os estudantes querem ouvir, da forma como querem ser abordados e o que é que, na realidade, os leva a querer fazer parte de empresas como estas.

Na realidade, tem-se assistido a um esforço por parte de todas as empresas em estudo nesse sentido, adotando estratégias que permitam o seu contacto com alunos de diversas áreas e faculdades (feiras de emprego, *bootcamps*, etc), com o intuito de os compreender melhor e de dar a conhecer o dia-a-dia de um consultor e aquilo que a própria firma tem para lhes oferecer. Confirmando a ideia de Carlson, et al., 2002, nos tempos de hoje, assiste-se a uma evolução nas prioridades e ambições dos estudantes do ensino superior, mostrando uma enorme preocupação e vontade de construção de uma carreira completa, desafiante e que reflita o reconhecimento pelos seus contributos à empresa onde trabalha.

As empresas estudadas oferecem, de um modo geral, as mesmas condições aos seus colaboradores, mostrando-se, numa fase inicial, coincidentes com aquilo que é prioritário para os jovens em início de carreira. No entanto, esta linearidade entre as ofertas da empresa e as necessidades dos colaboradores enfraquece ao longo do percurso dentro das firmas. Assim sendo, e embora haja uma grande aposta destas empresas na atração, seleção e contratação de colaboradores, é necessário que exista a preocupação de reter os funcionários que já fazem parte da empresa, não só pelos profissionais que são, mas principalmente por serem uma fonte de conhecimento e sabedoria para todos os que iniciam agora o seu percurso profissional e sem os quais a aprendizagem constante não é possível. Apesar das alterações de mentalidades e expectativas, a necessidade de manter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal continua presente, sendo precisamente esse o fator que mais contribui para a rotatividade de colaboradores dentro destas empresas, apesar de haver, da parte destas entidades, uma

preocupação cada vez maior em implementar mecanismos que facilitem este *work-life balance*. Quanto ao estudo que focou os estudantes universitários, pudemos concluir que, de um modo geral, todas as empresas apresentam, nesta perspetiva, os mesmos pontos favoráveis e desfavoráveis ainda que com rácios ligeiramente diferentes. No entanto, também foi possível concluir que ainda existe pouco contacto destas empresas com as faculdades fora de Lisboa o que pode reduzir de forma significativa o número de alunos das mesmas, nos processos de recrutamento e consequentemente nas equipas de excelência que caracterizam as firmas estudadas.

Embora estas empresas estejam em grande consideração por parte dos alunos universitários, a sua maioria não idealiza a sua carreira dentro das mesmas, sendo vistas como boas escolas de aprendizagem para a vida profissional, mas um impedimento para manter um equilíbrio na vida pessoal de cada um.

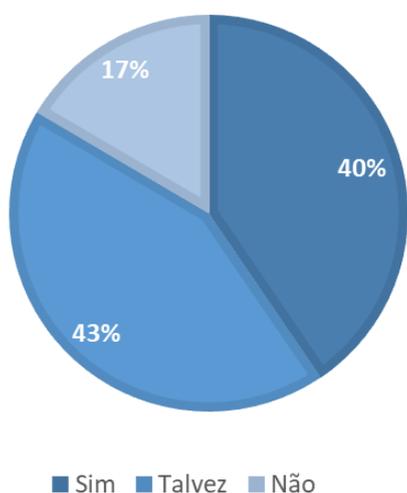


Figura 4- Interesse em trabalhar nas empresas em estudo  
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos

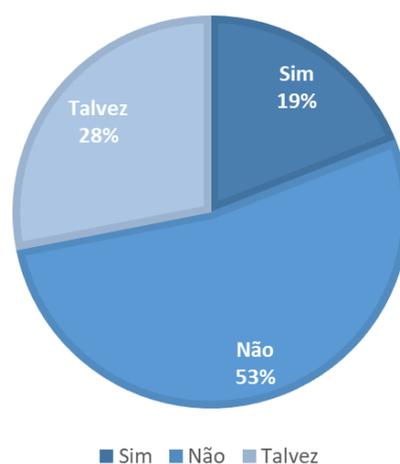


Figura 5- Interesse em fazer carreira nas empresas em estudo  
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos

Com este estudo, foi comprovado que os esforços financeiros feitos pelas empresas, trazem realmente vantagens, por conseguirem dar-se a conhecer, e assim, atrair um número vasto de candidatos. No entanto, a permanência dos colaboradores nestas firmas é, muitas vezes, demasiado curto, o que leva a acreditar num desfasamento entre as expectativas criadas e a realidade vivida.

Desta forma, concluímos que o embelezamento do negócio, pode trazer vantagens a curto prazo, não se verificando, por vezes, o mesmo para um espaço de tempo alargado. As ofertas por parte destas empresas vão, em grande parte, de encontro ao que os estudantes procuram, no entanto,

essas ofertas, embora acrescidas, mostram-se insuficientes para garantir a sua permanência a longo prazo, o que, para empresas que necessitam de colaboradores experientes e de excelência, pode ser um fator desfavorável.

#### **4.1. Limitações dos estudos**

Tal como dito anteriormente, esta dissertação baseou-se em três estudos diferentes, variando entre entrevistas pessoais e questionários on-line. Desta forma, a metodologia utilizada, veio a verificar-se uma das maiores limitações deste estudo, pela rigidez das perguntas apresentadas, não dando, desta forma, grande margem para informações adicionais.

Em qualquer um dos estudos, foi possível verificar limitações no que toca as amostras utilizadas em cada um deles. No primeiro estudo, embora o universo de empresas escolhidas fosse bastante limitado, foram conseguidas apenas 3 das 5 entrevistas previamente planeadas, devido a políticas de privacidade existentes em algumas das empresas, o que exigiu que o estudo fosse feito sem o testemunho dessas mesmas.

No segundo estudo, foram conseguidas apenas 10 respostas de ex-funcionários de cada uma das empresas, dando um total de 50 respostas. Esta limitação de respostas deveu-se à dificuldade de entrar em contacto com o grupo pretendido, tendo, da minha parte, feito tudo o que me foi possível para alcançar o objetivo.

Tal como nos estudos anteriores, também o estudo que focou os alunos, apresentou uma limitação no que toca à amostra conseguida, tendo sido recolhidas apenas 121 respostas dos alunos das diversas universidades. Esta limitação deveu-se não só ao facto de focar apenas alunos de áreas de estudo e faculdades específicas, o que acrescentou dificuldade de contacto com os mesmos, mas também à pouca disponibilidade desses mesmos alunos em responder ao questionário em curso.

#### **4.2. Sugestões de Investigação**

As limitações ajudam a ter uma noção dos pontos a melhorar no futuro, pelo que é importante a sua compreensão, permitindo desta forma que estudos posteriores possam ter informação mais pormenorizada e que apresente uma qualidade acrescida.

Tendo em conta as limitações apresentadas nos tópicos anteriores, a sugestão de investigação passa por alargar de forma considerável a amostra de empresas a aplicar o estudo, focando não só as cinco empresas aqui distinguidas, como incluir também outras empresas concorrentes por

forma a que esta comparação se estenda a uma amostra maior, englobando a maioria das empresas desta área.

## 5. Referências

- A, Ihionkhan Peter. 2014. The link between Human Resource Management practices and Organisational Commitment. *Management Science(IJMS)*, IV(1,), pp.10–19.
- Alikhani, H. 1995. *Effect of communication on organizational productivity of human resources*. Tehran University.
- Bacon, N. & Hoque, K. 2005. HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), pp.1976–1999.
- Barber, A.E. 1998. *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. 2001. *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L. & Mecham, R. L. 2002. Recruitment evaluation: the case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55(2), 461-490.
- C., O. & Sofian, S. 2012. Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, pp.498–508.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K. 1999. *Recruitment and decision-making: The effects of early recruitment practices on the decision to apply to an organization*. Recruitment and Decision-Making : The Effects of Early Recruitment.
- Dose, J.J. 2003. Information Exchange in Personnel Selection Decisions. *Applied Psychology*, 52(2), pp.237–252.
- Eckhardt, A. et al. 2007. *How to convince people who don't like it to use it: A Case study on E-Recruiting*.
- Eckhardt, A., von Stetten, A. & Laumer, S. 2009. Value contribution of it in recruiting. In *Proceedings of the special interest group on management information system's 47th annual conference on Computer personnel research - SIGMIS-CPR '09*. New York, New York, USA: ACM Press, p. 1.
- Engwall, L and Kipping, M. 2002. *Introduction – Management Consulting as a Knowledge Industry*. In Kipping, M and Engwall, L (Eds) *Management Consulting –Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford: OUP.
- Fombrun, C.J., Tichy, M.M. and Devanna M. A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Garner, R., Weldon, D. 1998. The numbers game. *Computerworld*, 32 (4): 88-93.
- Gladwell, M. 2007. *Blink : the power of thinking without thinking*, Back Bay Books.
- H. Yadavar. 2005. Motivation and Factor Influencing on Extension Professional. *Jihad Journal*, 19 (19), pp. 93-101.
- Henry, O. & Z., T. 2010. Recruitment and Selection Practices in SMEs: Empirical Evidence from a Developing Country Perspective. *Advances In Management*.
- Hosseini lavasani, M. 1995. *Assess the level of manpower productivity, causes loss and provide solutions*. Master Thesis, Amir Kabir University, Tehran.

- Hosseini, A. 2008. *An Examination of Motivational Systems in Research and Engineering Service Units*. MSc thesis in industrial management, Faculty of Humanities of Tarbiat Modares University, Tehran.
- Huselid, M. 2014. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 3(1), pp.635–672.
- Journal, W., Training, E.I. & Collection, I. 2005. *Managing human resources in a multinational context*.
- Klein, G.A. 2003. *Intuition at work : why developing your gut instincts will make you better at what you do*, Currency/Doubleday.
- Klimoski, R. J. & Jones, R. G. 1995. Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams. In R. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. 291-332, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kubr, M. 2002. *Management consulting: A guide to the profession (fourth edition)*. Geneva, International Labour Office, 2002 Guide, management consultancy, management consultant. 12.04.1 ISBN 92-2109519-3.
- LaBelle, C.D., Shaw, K. and Hellenack, L.J. 1980. Solving the turnover problem. *Datamation*, 26 (2):144-52.
- Laumer, S., Eckhardt, A. & Trunk, N. 2010. Do as your parents say? Analyzing IT adoption influencing factors for full and under age applicants. *Information Systems Frontiers*, 12(2), pp.169–183.
- Mazzanti, M. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance: The EmiliaRomagna food sector. *The Journal of Socio-Economics*, 35(1), pp.123–141.
- Ofori, D. & Aryeetey, M. 2011. Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), p.45.
- Okoh, A.O. 1998. *Personnel and human resources management in Nigeria*, Amfitop Books.
- Onkelinx, J, Manolova,T & Edelman, L. 2016. *The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization*. The journal of international Management, pp. 351354.
- Opatha, H.H.D.N.P. 2010. *Human resource management*. Colombo: Author published.
- Plumb, B. 2017. *Strategy and Human Resource Management, 2nd edition*. By Peter Boxall and John Purcell, New York : Palgrave MacMillan , 2008 , 351 pp ., ISBN.
- Price, J. 1999. Introduction to the special issue on employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4):387–395
- Proença, T. 2007. A (ir)racionalidade na decisão de selecção de pessoal. *Psicologia*, 21(2): 161-182
- Pulakos, e.d. & schmitt, n., 1995. Experience-based and situational interview questions: studies of validity. *Personnel psychology*, 48(2), pp.289–308.
- Rauf, M.A. 2007. HRM sophistication and SME performance: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore, Pakistan. *University of Twente*, pp.1–90.
- Robert, J. & Bradley, J. 2002. *Employee recruitment and retention: When company inducements trigger liability*.

Sims, R.R., 2002. *Organizational success through effective human resources management*, Quorum Books.

Sinha, V. & Thaly, P. 2013. A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organization. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), pp.141–156.

Sutherland, M. & Jordaan, W. 2003. *SA Journal of human resource management*, RAU University.

Wang, X. et al. 2011. Constructing a decision support system for management of employee turnover risk. *Information Technology and Management*, 12(2), pp.187–196.

Wellins, R. and Concelman, J. 2005. *Creating a Culture for Engagement, Workforce Performance Solutions*.

Williams, K.C., 2012. Business Intuition: The mortar among the bricks of analysis. *Journal of Management Policy & Practice*, 13(5), pp.48–65.

Xu S, Xu L (2011) Management: a scientific discipline for humanity. *Information Technology and Management*, 12(2):51–54.

Zhang, L. et al., 2012. Knowledge management component in managing human resources for enterprises. *Information Technology and Management*, 13(4), pp.341–349.

## **Anexos:**

### **Anexo 1: Entrevistas aos responsáveis de recrutamento**

#### **Empresa Alpha**

**Questão 1:** Quais são, na sua opinião, os fatores distintivos desta empresa face às suas concorrentes? (Porque é que os candidatos devem escolher esta empresa e não outra)

**Entrevistado:** A diferença que mais foi referida foi o facto de darem menos foco em certos aspetos, em relação à sua concorrência, tais como uma valorização inferior no que toca a experiências internacionais, assim como à media propriamente dita e ao próprio grau de mestrado. “Se tiver de contratar um aluno de 13 à frente de um de 15 por achar que o seu perfil se enquadra mais no ambiente de trabalho, eu contrato.” Identificam-se como sendo uma firma informal por adotarem o sistema de porta aberta, que tem como objetivo quebrar as barreiras entre os vários setores e postos dentro da empresa, mostrando aos trabalhadores a sua total disponibilidade para ajudar nas suas dificuldades. São dados vários benefícios para os seus colaboradores como seguros de saúde, seguros de vida, subsidio de alimentação (cartão), acordos com ginásios, lojas de roupa, bancos, cheque infância, Rentacar etc. Definem-se como uma empresa que tem em grande consideração as preferências dos seus trabalhadores. A partir do terceiro ano de permanência na empresa, há um apoio na formação para mestrados e NBA, sendo que estão os mesmos sujeitos a avaliação e desde que sejam de alguma forma benéficos para a empresa. Para além das principais faculdades de Lisboa e Porto, têm contacto ainda com as universidades do Minho e de Coimbra. Para além das áreas de economia e gestão, contratam ainda alunos das áreas de Direito e de Engenharia.

**Questão 2:** No seu ponto de vista quais são os pontos mais valorizados pelos candidatos? (ex: carro, telemóvel, salário, internet em banda larga, conciliação entre vida profissional e vida pessoal, possibilidade de trabalhos internacionais, etc) **Entrevistado:**

**Questão 3:** Descrição do processo de recrutamento

**Entrevistado:** Este processo inicia-se no início do mês de Novembro e decorre até ao mês de abril. O início deste processo coincide com o final da licenciatura ou final de mestrado. Nas

primeiras fases, a empresa recorre a uma empresa externa (outsourcing), sendo a partir da penúltima fase, já da inteira responsabilidade da própria empresa.

Para além das áreas de economia e gestão, também são relevantes as áreas de engenharia, assim como de direito.

1. Análise de CVs e seleção
2. Testes On-line que são compostos por uma bateria de seis provas:
  - Inglês
  - Raciocínio Numérico
  - Raciocínio Lógico
  - Raciocínio verbal
  - Questionário de competências
  - Questionário de motivações e interesses
3. Testes On-line que são compostos por uma bateria de seis provas:
  - Inglês
  - Raciocínio Numérico
  - Raciocínio Lógico
  - Raciocínio verbal
  - Questionário de competências
  - Questionário de motivações e interesses
4. Dinâmica de grupo composta por uma discussão de um tema composto por:
  - Análise do tema (10 minutos)
  - Discussão (20 minutos)
  - Decisão e apresentação final (10 minutos)
5. Entrevista com o Manager ou Senior Manager/ Diretor da área de negócio: 2 pessoas da empresa (componente de gestão de equipas )
6. Entrevista com o Partner/Sócio: Decisão final

**Questão 4:** Quantos CVs analisam, em média, em cada uma das fases de recrutamento?

**Entrevistado:** Analisam cerca de 4000 currículos

**Questão 5:** Desses CVs quantos passam à fase das entrevistas/processo de recrutamento?

**Entrevistado:** O número de CVs que passam à fase de recrutamento propriamente dita é muito relativo de ano para ano, sendo que a média de recrutamento é, por norma, entre as 80 e as 150 pessoas ao ano, tendo havido anos em que foi necessário um maior número de recrutamentos.

Por norma, a grande maioria de contratados são para a área de auditoria, sendo essa percentagem entre 70% e 80%. O recrutamento acaba, por norma, no final do mês de maio e com entrada prevista para setembro do mesmo ano, havendo recrutamentos antes dessa data apenas por necessidade das áreas de negócio.

**Questão 6:** Quais são os aspetos mais valorizados pela empresa em relação aos candidatos? (aspetos físico, média, faculdade de onde vêm, capacidades e competências, personalidade, ambição, espírito de equipa, etc)

**Entrevistado:** Na análise do currículo, dão um valor considerável a certos elementos como o histórico académico, os trabalhos em alturas de férias, o voluntariado e os trabalhos associativos. Para além dos fatores curriculares, há certas características nos candidatos que são fundamentais na escolha de um candidato, como a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de liderança onde necessitam de demonstrar coragem e honestidade, a excelência do seu trabalho e a capacidade de abordagem ao cliente, testada durante a dinâmica de grupo no processo de recrutamento.

**Questão 7:** Enumerar por ordem de preferência/mais percentagem de contratações, as principais universidades. ( Nova, Católica, ISCTE e ISEG)

**Entrevistado:**

1. ISCTE
2. Universidade Nova de Lisboa
3. Universidade Católica
4. ISEG

Têm ainda em consideração a Faculdade de Economia do Porto e a Católica do Porto.

**Questão 8:** Qual a sua opinião no que toca ao fator “intuição” no momento da entrevista? (é importante ou não?)

**Entrevistado:** Durante todo o processo de recrutamento, ou seja, desde as dinâmicas de grupo até às entrevistas com os partners/sócios da empresa, para além das capacidades de cada candidato, há igualmente outros fatores que influenciam a decisão em cada uma dessas etapas. A empatia criada, a relação positiva que se mantém com o candidato e a boa disposição do mesmo são fatores de extrema importância em qualquer altura de decisão. A intuição, neste caso, é bastante valorizada e está maioritariamente nas mãos dos sócios de recursos humanos, que pela sua experiência na área, conseguem ter uma opinião mais assertiva à cerca dos candidatos.

**Questão 9:** Permitem que os vossos trabalhadores experimentem, nos primeiros 2/3 primeiros anos, várias áreas dentro da empresa?

**Entrevistado:** A empresa aposta bastante na formação dos seus novos colaboradores, indo desde a formação para conhecimento da empresa, assim como das suas normas e valores, até às duas semanas de formação específica para cada uma das áreas, passando pela semana residencial de formação ( hotel ). Posto isto, e como o primeiro ano é muito dedicado à formação dentro da área para que foram selecionados, a rotação, nesse período, é muito reduzida. Após essa fase inicial, estão abertas oportunidades de mudança, desde que essa intenção seja relatada e justificada, com tempo, junto dos recursos humanos.

**Questão 10:** Quais são as perspetivas de carreira oferecidas?

**Entrevistado:**

**Questão 11:** Possuem algum modelo formal de acompanhamento implementado, como forma de apoio aos novos trabalhadores durante os primeiros anos na empresa? (*Buddy, coaching, mentor*)

**Entrevistado:** Quando são integrados na empresa, cada um dos novos trabalhadores é acompanhado por 1 *coach* que tem como principal função a ligação entre o seu orientando e a firma, para além de ser a pessoa a quem pode recorrer quando surgem dúvidas, contando com todo o seu apoio e ajuda.

**Questão 12:** Qual é o nível/percentagem de rotação nos primeiros 2/3 anos? Essa percentagem cresce significativamente a partir daí?

**Entrevistado:** No que toca à rotação de funcionários dentro da empresa, esta atinge valores relativamente baixos nos primeiros 2/3 anos, atingindo apenas valores entre 3% e 5%. Estes números reduzidos devem-se principalmente à grande quantidade de formação que é disponibilizada pela própria empresa durante este período, formação essa que é vista como uma ótima oportunidade de aquisição de conhecimentos. Após este período, observa-se um acréscimo significativo da percentagem de abandono da empresa por parte dos seus trabalhadores, atingindo um rácio de cerca de 20%. O facto de os seus funcionários ao fim deste período já terem adquirido uma grande quantidade de formação de qualidade e o facto de estes começarem a receber propostas de outras empresas, são alguns dos fatores que justificam, por parte da empresa, este crescimento.

**Questão 13:** Quais acha que são os principais motivos dessa saída?

**Entrevistado:** O abandono da empresa por parte dos colaboradores, acentua-se, como referido anteriormente, após os 3 anos. Esta saída pode dever-se à redução da quantidade de formação, dando a sensação de que a aprendizagem base está concluída, pela necessidade de experimentar outras indústrias ou ainda pela necessidade de empreendedorismo. O trabalho que se efetua nestas empresas, para empresas clientes, pode trazer também, por parte das últimas, propostas aos nossos funcionários, sendo esta uma das justificações apresentadas pela empresa.

### Empresa Beta

**Questão 1:** Quais são, na sua opinião, os fatores distintivos desta empresa face às suas concorrentes? (Porque é que os candidatos devem escolher esta empresa e não outra)

**Entrevistado:** Designam-se como uma empresa internacional integrada, o que os obriga a prestar contas à parte internacional, funcionando como um todo, não sendo o negócio exclusivo de um único país, tendo desta forma receitas globais. Proporcionam aos funcionários projetos internacionais, considerando-se, dentro do ramo das Bigfour a empresa mais global, desempenhando funções idênticas nos diversos países, não sendo as fronteiras um entrave ao trabalho conjunto. Desta forma, afirmam uma facilidade na transmissão de conhecimento com os outros países, uma facilidade de contacto internacional e possibilitam experiências diversificadas no mundo. Como as outras empresas do ramo, disponibilizam uma formação rigorosa durante o percurso de cada colaborador, sendo as competências adquiridas, idênticas às adquiridas nas empresas concorrentes. Apesar de estar dependente do cliente a que se

dirigem, afirmam-se como sendo, na generalidade uma empresa de ambiente informal. Para além das áreas de Economia e Gestão, contratam ainda estudantes de engenharia e Direito.

**Questão 2:**No seu ponto de vista quais são os pontos mais valorizados pelos candidatos? (ex: carro, telemóvel, salário, internet em banda larga, conciliação entre vida profissional e vida pessoal, possibilidade de trabalhos internacionais etc)

**Entrevistado:** No momento de entrada dos novos trabalhadores, são atribuídos a cada um deles, benefícios extra salariais como um computador, uma mochila, um telemóvel e uma banda larga com internet para que possam utilizar. Para além disto, faz ainda parte do contrato, a disponibilização de um cartão de refeição, com o objetivo de auxiliar em custos de alimentação.

**Questão 3:**Descrição do processo de recrutamento

**Entrevistado:**

1- Análise e seleção dos currículos dos candidatos; 2-

Provas de grupo

- Assessment;
- Dinâmicas de grupo;
- Estudo de Caso;
- Teste de Inglês
- Questionário de personalidade.

3- Speed Interview ( entrevistas com os managers das diferentes áreas) 4-

Entrevista com o Partner/Sócio da área.

Feedback certo, sendo positiva ou não a avaliação de cada uma das etapas.

**Questão 4:**Quantos CVs analisam, em média, em cada uma das fases de recrutamento?

**Entrevistado:** Cerca de 300 e tal currículos analisados todos os anos

**Questão 5:**Desses CVs quantos passam à fase das entrevistas/processo de recrutamento?

**Entrevistado:** Entre 600 a 800 dos candidatos passam à fase da dinâmica de grupo. Destes, entre 300 e 400 passam à fase das entrevistas.

**Questão 6:**Quais são os aspetos mais valorizados pela empresa em relação aos candidatos? (aspetos físico, média, faculdade de onde vêm, capacidades e competências, personalidade, ambição, espírito de equipa....)

**Entrevistado:** Na avaliação de cada candidato o ponto inicialmente avaliado é o seu background académico como a sua área de estudos, a universidade de onde veio, a média de licenciatura ou mestrado e o seu nível de inglês. Após esta avaliação, vem então a avaliação da parte comportamental, avaliada principalmente nas dinâmicas de grupo, onde se pretende conhecer as capacidades de comunicação, de trabalho em equipa e o potencial de active learning de cada um dos candidatos. Este último ponto tem uma grande importância por englobar competências como a capacidade de constante aprendizagem, a escuta ativa, a gestão do tempo, a gestão do stress e a resolução de problemas, competências fundamentais para um bom trabalho dentro da empresa. Apesar de todos estes parâmetros, não é de esquecer que o aspeto físico tem sempre um peso na decisão, por mostrar profissionalismo e dedicação.

**Questão 7:** Enumerar por ordem de preferência/mais percentagem de contratações, as principais universidades. (Nova, Católica, ISCTE e ISEG)

**Entrevistado:** Contratam candidatos vindos de diversas universidades, tendo preferência pelas principais universidades de Lisboa ( ISCTE, ISEG, Católica e Nova) e do Porto. Para além das universidades principais, contratam ainda, na área de Lisboa, alunos do Instituto Superior Técnico, Faculdade de Ciências, ISCAL, ISLA, Faculdade de Direito e Católica na área de direito.

**Questão 8:**Qual a sua opinião no que toca ao fator “intuição” no momento da entrevista? (é importante ou não?)

**Questão 9:**Permite que os vossos trabalhadores experimentem, nos primeiros 2/3 primeiros anos, várias áreas dentro da empresa?

**Entrevistado:** Ainda no processo de recrutamento, cada candidato é alocado a uma determinada área de negócio, dentro das quatro principais áreas da empresa (TAX, Advisory, assurance, TAS), no entanto, após a sua entrada, é permitido ao trabalhador, uma rotatividade dentro das várias áreas do ramo a que pertence. Para além disto, a variedade de projetos que a empresa detém, permite o contacto com as várias áreas.

**Questão 10:**Quais são as perspetivas de carreira oferecidas?

**Entrevistado:** Dentro da empresa a carreira decorre por gestão de objetivos, ou seja, a carreira é previamente definida, mas pode ocorrer de diferentes formas por depender da performance de cada um dos trabalhadores. Ao ingressar nesta empresa, os candidatos iniciam o seu percurso como Consultor/Auditor, estando este nível subdividido por patamares, pelos quais vão progredindo consoante a sua performance, podendo estas progressões acontecer em períodos de tempo variáveis. Após este nível as progressões vão acontecendo na ordem de *Senior, Manager, Senior Manager e Partner*, podendo este último nível ser alcançado num período de 11 a 13 anos de carreira.

**Questão 11:** Possuem algum modelo formal de acompanhamento implementado, como forma de apoio aos novos trabalhadores durante os primeiros anos na empresa? (Buddy, coaching, mentor...)

**Entrevistado:** No início do percurso dentro desta empresa, os colaboradores são acompanhados de forma permanente, de maneira a que possam ter um feedback constante sobre o trabalho que estão a realizar. Em períodos de 3 em 3 meses, realizam-se reuniões com o coach por forma a conversarem sobre as suas avaliações, reflexões e a própria definição de objetivos. No final são sujeitos a uma avaliação para saberem se são ou não promovidos.

**Questão 12:** Qual é o nível/percentagem de rotação nos primeiros 2/3 anos?

**Entrevistado:** Essa percentagem cresce significativamente a partir daí? A rotatividade nos 2/3 primeiros anos é relativamente baixa, rondando os 9%. No entanto, esta percentagem sofre um aumento mais significativo a partir do nível de sénior. Há uma preocupação por parte da empresa, de reter os seus funcionários dentro da mesma, tomando medidas como a flexibilidade no trabalho, que permite uma gestão entre a vida pessoal e a vida profissional, de forma a tornalas mais compatíveis, uma maior compreensão e atenção à satisfação dos seus funcionários e uma maior acessibilidade entre as várias hierarquias da empresa.

**Questão 13:** Quais acha que são os principais motivos dessa saída?

**Entrevistado:** O principal motivo apontado para esta empresa para a percentagem de saídas desta empresa é o Work-Life Balance, ou seja, balanço entre a vida profissional e a vida pessoal. Para além disto, a alteração das vontades e prioridades dos trabalhadores também são um fator que contribui para o aumento desta rotação. Uma grande percentagem deles, querem experimentar outro tipo de trabalhos, outros decidem abandonar o país e experimentar um novo

trabalho num país diferente e outros ainda decidem mobilizar-se para outros países, permanecendo numa das várias empresas individuais que formam o todo desta empresa. Apesar dos pontos abordados anteriormente, esta empresa afirma receber mais trabalhadores vindos de empresas concorrentes, do que os que perde para essas mesmas empresas.

### **Empresa Sigma**

**Questão 1:** Quais são, na sua opinião, os fatores distintivos desta empresa face às suas concorrentes? (Porque é que os candidatos devem escolher esta empresa e não outra)

- A empresa, divide-se, dentro da mesma empresa, em 5 marcas.
- O seu dress code varia consoante a área em que trabalham e, dentro dessa área, varia consoante a agenda de cada trabalhador. (No caso de reunião com um cliente o dress code terá de ser mais formal do que se o trabalho se realizar apenas dentro da empresa). Não apresentam nada escrito com regras de como andar vestido. Mulheres é raro andarem de fato completo.
- Trata-se de uma firma global onde existe uma rede que os mantem ligados com todas as empresas do grupo espalhadas pelo mundo “ One Global Network” □ Não tem uma gestão nacional.
- Existência de uma plataforma onde é possível a partilha de projetos pelo mundo todo, com o objetivo de auxiliar qualquer trabalhador.
- Existência de uma plataforma com cursos disponíveis ( línguas/ excel etc).
- Abertura total, independentemente da posição na empresa.
- Mais 12 dias de férias fixos para além dos 22 dias normais: 5 dias no natal, 5 dias na pascoa e 2 dias no carnaval (a empresa fecha )
- Saída às 17:00 h todas as sextas feiras
- Diferencia horário de inverno e horário de verão, sendo que:
  - Horário de Verão: 9h-18h (De 2ª a 5ª
  - ) ○ Horário de Inverno: 9h-19h (De 2ª a 5ª)
- Na maioria das áreas, dependendo do nível em que estás, é fornecido aos funcionários entre 1 a 2 semanas de formação nos EUA.
- Top Employer todos os anos.
- Há ainda a possibilidade de transferência para outra empresa dentro da empresa em qualquer parte do mundo, no entanto, precisam de certos requisitos:

- Pelo menos um ano na posição atual
- Existência de vaga ○ Pelo menos 1 anos na firma

**Questão 2:** No seu ponto de vista quais são os pontos mais valorizados pelos candidatos? (ex: carro, telemóvel, salário, internet em banda larga, conciliação entre vida profissional e vida pessoal, possibilidade de trabalhos internacionais, etc)

**Entrevistado:** Segundo o departamento de RH, o balanço entre a vida pessoal e a vida profissional é o ponto mais valorizado pelos candidatos de uma empresa, ou pelo menos é o ponto mais importante para uma permanência dentro da empresa durante um período de tempo significativo. Em segundo temos o fator salário. A possibilidade de carreiras internacionais e um ambiente não competitivo ou com uma competição saudável foram outros pontos abordados.

**Questão 3:** Descrição do processo de recrutamento

**Entrevistado:**

1. Candidatura On-Line
2. Análise Curricular
3. Contacto
4. 3 testes on-line psicotécnicos

Os testes on-line foram justificados pela diminuição de pessoal que necessitavam para o processo, pela diminuição dos custos, das horas despendidas e principalmente pelo numero de testes que são possíveis de fazer num dia.

1 teste de inglês

5. Comunicam à área que fez o pedido e juntos decidem qual dos candidatos querem contratar. Avaliam certos skills consoante a vaga a que se candidatam, a área de recrutamento não faz entrevista, a entrevista é feita pelo manager ou senior manager. Só algumas áreas é que realizam, nesta fase, casos práticos.
6. Decisão do candidato

Segundo o departamento de RH, o facto de contratar muitos funcionários na mesma altura pode levar ao despedimento depois do período experimental (6 meses )

**Questão 4:** Quantos CVs analisam, em média, em cada uma das fases de recrutamento?

**Entrevistado:** Como não têm fases de recrutamento fixas, não é possível ter um número fixo de cv's analisados em cada uma das fases, depende da necessidade da empresa e das pessoas que se candidatam para um cargo específico.

**Questão 5:** Desses CVs quantos passam à fase das entrevistas/processo de recrutamento?

**Entrevistado:** Sem resposta

**Questão 6:** Quais são os aspetos mais valorizados pela empresa em relação aos candidatos? ( aspetos físico, média, faculdade de onde vêm, capacidades e competências, personalidade, ambição, espírito de equipa....)

**Entrevistado:** Não têm uma só faculdade preferida, no entanto, têm preferência em contratar alunos vindo das principais universidades de Lisboa ( ISCTE, ISEG, NOVA, Católica). Apesar disto, não excluem logo um candidato por este não vir de uma destas universidades. Para além deste ponto dão ainda bastante valor às atividades extracurriculares dos candidatos, à media de curso, ao Erasmus, apesar de terem sempre presente a ideia de que é uma atividade que requer muitos custos e que nem toda a gente consegue pagar. As iniciativas, o valor que dão ao trabalho, mesmo que não seja na área ( trabalhos de verão etc), o espírito de equipa e a vontade de estudar e aprender foram outros fatores de grande relevância por parte do departamento de RH.

**Questão 7:** Enumerar por ordem de preferência/mais percentagem de contratações, as principais universidades. ( Nova, Católica, ISCTE e ISEG)

**Entrevistado:** Dentro destas faculdades não enumeram por qualquer ordem de preferência.

**Questão 8:** Qual a sua opinião no que toca ao fator “ intuição” no momento da entrevista? ( é importante ou não?)

**Entrevistado:** A intuição é um fator importante mas sempre baseada em comportamentos não verbais. As entrevistas ocorrem, por vezes, com mais do que uma pessoa para que haja mais do que uma opinião.

**Questão 9:** Permitem que os vossos trabalhadores experimentem, nos primeiros 2/3 primeiros anos, várias áreas dentro da empresa?

**Entrevistado:** Os trabalhadores depois de serem colocados em áreas específicas dentro da empresa, por norma, não experimentam outras áreas, no entanto, experimentam vários projetos em parceria com áreas muito diversas.

**Questão 10:** Quais são as perspetivas de carreira oferecidas?

**Entrevistado:** A evolução dentro da empresa é feita por mérito, não têm número máximo de promoções, mas têm de merecer. À partida, já se sabe que nível tens de atingir e o tempo que normalmente demora a evoluíres. Há sempre uma média expectável de evolução.

**Questão 11:** Possuem algum modelo formal de acompanhamento implementado, como forma de apoio aos novos trabalhadores durante os primeiros anos na empresa? (Buddy, coaching, mentor...)

**Entrevistado:** O Buddy não é uma pessoa em concreto mas sim alguém que auxilia que te presta auxílio numa primeira fase dentro da empresa. Para além disso, existe o designado people advisory que tem como função ser uma ponte ente o trabalhador e os Recursos humanos. É com esta pessoa que se pode falar, em conjunto com o conceler à cerca do percurso que deve fazer. Normalmente essa reunião é feita, no mínimo, 3 vezes ao ano, onde se discutem as prioridades do trabalhador, onde são dados concelhos e é discutido a avaliação do trabalhador com o project manager.

**Questão 12:** Qual é o nível/percentagem de rotação nos primeiros 2/3 anos? Essa percentagem cresce significativamente a partir daí?

**Entrevistado:** Nos primeiros 2/3 anos a rotação é relativamente baixa, em parte, derivada à formação que é fornecida nesse período de tempo. No entanto, a percentagem de rotação aumenta de forma significativa por volta dos 4/5 anos, atingindo uma percentagem de cerca de 10%.

**Questão 13:** Quais acha que são os principais motivos dessa saída?

**Entrevistado:** Um dos principais motivos compreendido pela empresa é a finalização das formações dadas aos funcionários. A saída nota-se mais da consultora para clientes do que entre duas consultoras. Pode dever-se à mudança de objetivos dos funcionários, a necessidade de experimentar outros ramos, a vontade de criar família, gosto por outras áreas, vontade de estudar e ultimamente um grande fator é a vontade de empreendedorismo, ou seja, criarem um negócio por conta própria

## **Anexo 2: Questionário a ex-funcionários**

### **Sexo**

- Feminino
- Masculino

### **Idade**

- <21
- 21-25
- >25

### **Qual/Quais a/as empresa/empresas em que trabalhou?**

- Deloitte
- PWC
- KPMG
- EY
- Accenture

### **Qual o seu tempo de permanência dentro dessa empresa?**

- < 6 meses
- 6-12 meses
- 1-3 anos
- 3-5 anos
- >5 anos

### **Quais as principais razões por ter escolhido essa empresa numa fase inicial da sua vida profissional?**

- Distinção de todas as outras no processo de recrutamento
- Oferta de melhores condições
- Salário mais elevado
- Formação disponibilizada
- Maior capacidade de conciliar a vida pessoal com a vida profissional
- Possibilidade de conciliar o trabalho com os estudos
- Outra:

### **As ofertas/propostas feitas no momento da assinatura do seu contrato foram verificadas/cumpridas?**

- Sim
- Algumas sim, outras nem por isso
- Não

**Se a resposta à pergunta anterior foi negativa, até que ponto é que isso contribuiu para a sua saída da empresa?**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Foi o principal motivo

**Como caracteriza/qualifica a equipa que o integrou?**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Péssima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

**Pensa ser um fator fundamental para a permanência de qualquer trabalhador dentro de uma empresa?**

- Sim
- Não
- Talvez

**Como classifica o ambiente dentro da empresa a nível de competitividade?**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Nada competitivo	<input type="radio"/>	Bastante competitivo				

**Achava essa competição saudável?**

- Sem Dúvida
- Mais ou menos
- Não
- Não achava o ambiente competitivo

**Como classifica o ambiente dentro da empresa a nível de espírito de entreajuda?**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Não havia entreajuda	<input type="radio"/>	Excelente				

**Durante a sua primeira fase na empresa, foi de alguma forma, acompanhado(a) dentro da mesma?**

- Sim
- Não

**Se a resposta anterior foi positiva, até que ponto este fator foi importante para a sua evolução profissional?**

	0	1	2	3	4	
Não teve importância	<input type="radio"/>	Foi extremamente importante				

**No caso de não ter tido nenhum tipo de acompanhamento, até que ponto isso influenciou a sua saída da empresa?**

	0	1	2	3	4	
Em nada	<input type="radio"/>	Foi o principal motivo				

**Ao longo da sua permanência na empresa teve oportunidade de experimentar outras áreas de negócio dentro da empresa?**

- Sim
- Não

**Se sim, até que ponto acha isso vantajoso para os recém trabalhadores?**

	0	1	2	3	4	
Não acho que seja vantajoso	<input type="radio"/>	Acho extremamente vantajoso				

**Se não, até que ponto isso teve importância na sua decisão de abandonar a empresa?**

	0	1	2	3	4	
Não teve influência	<input type="radio"/>	Foi o principal motivo				

**Para além das perguntas referidas anteriormente, quais foram os outros motivos da sua saída?**

- Impossibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal
- Falta de políticas de apoio à maternidade e paternidade
- Necessidade de trabalhar em outro tipo de empresas
- Necessidade de trabalhar num projeto pessoal
- Falta de reconhecimento pelas suas contribuições
- Falta de política real de meritória
- Pouca progressão de carreira
- Melhor oferta por parte de outra empresa
- Outra:

**Quais são, para si, os aspetos positivos desta empresa \***

- Visibilidade no mercado
- Salários
- Rápida progressão na carreira
- Meritocracia
- Trabalhos Variados
- Boa escola de aprendizagem de negócio
- Projetos interessantes

- 
- 
- 

- Ganho de relações profissionais
- Reconhecimento profissional
- Boas condições de trabalho
- Imagem de mercado - Orgulho em poder referir que trabalho para essa empresa
- Outra:

**Apesar de não continuar na empresa, recomendaria a mesma para trabalhar em início de carreira?**

- Sim
- Talvez
- Não

### **Anexo 3: Questionário a alunos universitários**

#### **Sexo**

- Feminino
- Masculino

#### **Idade**

- <18
- 18-21
- 21-25
- >25

#### **Grau académico (concluído ou por concluir)**

- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

#### **Faculdade (última frequentada)**

- ISCTE-IUL
- ISEG
- Universidade Católica Portuguesa de Lisboa
- Universidade Nova de Lisboa
- Instituto Superior Técnico
- Outra:

### Área de estudos

- Economia
- Gestão
- Direito
- Engenharia
- Outra:

### Quais são, para ti, os principais fatores de escolha de uma empresa?

- Salário
- Promessa de Carreira
- Boa relação entre a vida profissional e a vida pessoal
- Localização da empresa
- Ambiente dentro da empresa
- Formação disponibilizada pela empresa
- Apoio durante a fase de integração
- Possibilidade de Experiência Internacional
- Horários Flexíveis
- Possibilidade de conciliação com mestrado/doutoramento
- Políticas de Responsabilidade Social, Voluntariado
- Política Ambiental
- Benefícios extrassalariais
- Política concreta de apoio à maternidade e paternidade **Quais os benefícios**

### extrassalariais que mais valorizas?

- Telemóvel e pacote de telecomunicação
- Protocolo de credito bancário com acesso a condições preferências (credito pessoal, credito habitação e cartão de credito)
- Cartão de crédito da empresa
- comércio convencionado (preços especiais acordados com lojas, restaurantes, etc...)

- 
- 
- 
- Serviço de Massagens
- Carro
- Oferta de snack
- Internet em casa
- Cartão de almoço
- Ginásio

**O que pode acontecer que te faça mudar/ procurar outra empresa?**

- Incompatibilidade com a vida pessoal
- Falta de acompanhamento e disponibilidade de ajuda
- Pouca progressão na carreira
- Necessidade de experimentação de outras áreas
- Vontade de trabalhar por conta própria
- Demasiado trabalho
- Mau ambiente de trabalho (pouco respeito pelos colegas, competição selvagem, etc.)
- Falta de reconhecimento pelas tuas contribuições
- Falta de política real de meritória (quem conheces é mais importante do que aquilo que fazes)

**Tens conhecimento da existência destas grandes consultoras?**

- Sim
- Só de algumas
- Não

**Com quais destas empresas já tiveste contacto? (Palestras, Carrer Forum, Bootcamps, etc.)**

- Deloitte
- PWC
- KPMG
- EY
- Accenture
- Nenhuma delas

**São, as grandes consultoras (Deloitte, KPMG, PWC, EY, Accenture), empresas nas quais gostasses de trabalhar?**

- Sim
- Talvez
- Não

- 
- 
- 

**Avalia, sem repetir, cada uma das seguintes empresas consoante o grau de interesse que têm para ti. (Sendo 1 a que tem maior interesse e 5 a que tem menos interesse)**

	Deloitte	PWC	KPMG	EY	Accenture
1	<input type="radio"/>				
2	<input type="radio"/>				
3	<input type="radio"/>				
4	<input type="radio"/>				
5	<input type="radio"/>				

**Classifica, na tua opinião, os aspectos positivos e negativos de cada uma das empresas em estudo.**

**Aspectos positivos**

Análise e comparação do processo de recrutamento de recém-formados

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Visibilidade no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso posterior a um melhor emprego no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bons salários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápida progressão na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meritocracia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhos variados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa escola de aprendizagem de negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projetos interessantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite ganhar relações profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite ganhar visibilidade pessoal e profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento profissional do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores que respeito e admiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem de mercado - Boas condições				<input type="radio"/>	
Orgulho em poder referir que trabalho para essa empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

**Aspectos negativos**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Demasiada competitividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demasiadas horas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condiciona a criação de uma vida familiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário fraco para as horas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regalias não compatíveis com o número de horas trabalhadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não permite uma carreira tão célere quanto desejável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão de futuro pouco clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dia a dia diferente do que é prometido no recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouca formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**São as consultoras, empresas onde pensas trabalhar durante toda a tua vida?**

- Sim
- Talvez
- Não

