

**A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO DE
CARTEIROS PARA OS CTT**

Cláudia Patrício Mendes

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

Orientadora:
Mestre Alzira da Conceição Silva Duarte, Assistente do ISCTE – IUL – Departamento de
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Dezembro 2011

Agradecimentos

À Professora Alzira Duarte, pela partilha de conhecimento, pela disponibilidade que sempre apresentou, pelos conselhos, pelo incentivo e por toda a sua competência na orientação, ao longo deste período.

À empresa CTT- Correios de Portugal, SA, nomeadamente, à Dr.^a Élia Dias, à Dr.^a Maria José Vieira, e à Dr.^a Carla Loureiro, os meus agradecimentos pela disponibilidade demonstrada, ao longo da elaboração do trabalho, bem como pelos dados facultados.

Agradeço, por fim, a todos os amigos e familiares, pelo apoio, pelo incentivo, pelas sugestões, pela disponibilidade e paciência.

Obrigada!

Resumo

O presente trabalho surge com a intenção de compreender o processo de recrutamento, para carteiros, dos CTT – Correios de Portugal, S.A. Sendo esta a maior empresa do sector Postal, no nosso país, o seu capital humano representa um activo importante da organização. Os carteiros, em particular, constituem-se como a imagem dos CTT e os que, diariamente, estabelecem contacto com o cliente.

O recrutamento surge, assim, como uma prática essencial para a empresa, que visa colmatar as necessidades que vão surgindo, para a função em causa, procurando atrair candidatos eficazes e contribuir, deste modo, para incrementar a eficiência e imagem organizacional.

Na elaboração do estudo de caso, procurou-se perceber como tem evoluído a função de carteiro, que alterações têm vindo a ser introduzidas nos processos de recrutamento para a função e qual o impacto dessas mesmas alterações.

A recolha de dados teve como base um conjunto de entrevistas realizadas junto dos responsáveis de recursos humanos da empresa, bem como a recolha e pesquisa de documentação. Foi, então, possível identificar as principais mudanças que têm vindo a ser introduzidas no processo de recrutamento para carteiros, bem como as desvantagens e factores críticos de sucesso das estratégias usadas pela empresa.

Palavras - Chave

Recursos Humanos

Recrutamento

Carteiros

E-recruitment

Sistema de Classificação JEL: M12 - Personnel Management;

Abstract

The present paper intends to understand the recruitment process for postmen. CTT - Correios de Portugal, SA is the largest company, in the postal sector, in our country. Therefore its human capital represents an important asset to the organization, postmen in particular, once they are the image of CTT and those who are in daily contact with the customer.

The recruitment thus appears as an essential practice for the company in order to fulfil the postmen vacancies in an effective way and to attract candidates, thereby helping to improve the competitiveness of the organization.

When developing the case study, it was figured out how the postman function has evolved, what changes have been introduced in the recruitment process in the last years, and what impact has those changes represented.

Data collection was based on interviews with the HR responsible of CTT, as well as on a collection of documentation and research.

In short, it was possible to identify the main changes that have been introduced in the recruitment processes for postmen as well as the advantages and disadvantages of the strategies in use by the company.

Key-Words

Human Resources
Recruitment
Postmen
E-recruitment

Sistema de Classificação JEL: M12 - Personnel Management;

Índice

Introdução	1
1 - Revisão de Literatura	3
1.1 Recrutamento.....	3
1.1.1 Identificação da Vaga.....	4
1.1.2 Recrutamento Interno e Externo	5
1.1.3 Atracção de Candidatos	7
1.1.4 Triagem	7
1.2 Internet – E-Recruitment.....	7
1.2.1 Vantagens e Desvantagens	9
1.2.3 Redes Sociais	11
1.3 Questões de Investigação	13
2 - Metodologia	15
2.1 Estratégia de Investigação.....	15
2.1.1 Tipos de Dados.....	15
2.1.2 Instrumentos	16
3 - Caso	17
3.1 Caracterização da Empresa	17
3.1.1 Descrição da Organização	17
3.1.2 Identificação da Organização	17
3.1.3 Empresas do Grupo	18
3.1.4 Valores Centrais	19
3.1.5 Dimensão	19
3.1.6 História	20
3.1.7 Ambiente Externo	21
3.1.8 Estrutura Organizacional	23
3.2 Função – Carteiro	25
3.2.1 Descrição de Funções	26
3.3 Processo de Recrutamento	30
3.3.1 Constituição da Bolsa de Candidatos	30

3.3.2 Divulgação de Oportunidades	31
3.3.3 Dificuldades no Processo de Recrutamento	34
3.3.4 O Impacto do Recrutamento <i>On-line</i>	35
3.3.5 Estratégias de Recrutamento – Vantagens e Desvantagens	39
3.4 Síntese de Resultados	41
4 - Conclusões	43
5 - Referências Bibliográficas.....	47
6 - Anexos.....	49
Anexo I – Guião da Entrevista.....	50
Anexo II – Grelha de Análise da Entrevista.....	54
Anexo III – Principais Peças de Comunicação.....	68
Anexo IV – Dados.....	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento através da internet – perspectiva do empregador	10
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento através da internet – perspectiva do trabalhador.....	11
Tabela 3 - Indicadores operacionais CTT	20
Tabela 4 – Candidaturas recebidas versus Contratos efectuados	36
Tabela 5 – Origem das candidaturas 2010	38
Tabela 6 – Principais meios de divulgação de oportunidades - Vantagens e Desvantagens.....	38

Índice de Figuras

Figura 1 – Rede de Estações de Correio	20
Figura 2 – Rede de Centros de Distribuição postal	20
Figura 3 – Organograma CTT	23
Figura 4 – Candidaturas recebidas 2009 – Impacto dos meios <i>on-line</i>	32
Figura 5 - Habilitações por candidaturas recebidas 2010	37
Figura 6 – Carta de Condução por candidaturas recebidas 2010.....	37

Introdução

Nos dias que correm, torna-se essencial, para as empresas captar os recursos humanos certos, de forma a aumentarem a sua competitividade. O recrutamento surge, assim, como uma prática, determinante, para a atracção de potenciais candidatos. O sucesso de todo o processo e da posterior selecção de candidatos vai resultar da exposição, destes, às fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas.

A globalização e a conseqüente facilidade no acesso à informação, vieram permitir, a introdução de mudanças cruciais nos processos de recrutamento, facilitando o contacto entre empresas e candidatos (activos e passivos) e permitindo, também, divulgar oportunidades a um elevado número de pessoas, num curto espaço de tempo.

Nos últimos anos, tem-se assistido a uma mudança, face à utilização destas mesmas fontes, apostando, as empresas, cada vez mais na tecnologia e nas vantagens que esta pode proporcionar.

Sendo a maior empresa do sector Postal no nosso país, os CTT contam com um elevado número de recursos humanos e de igual modo com uma grande dispersão geográfica. Reconhecida como uma das empresas portuguesas a quem se confere mais fiabilidade, tem a necessidade de garantir que escolhem os colaboradores certos, em quem os clientes podem confiar os seus bens e valores, consolidando, deste modo, a sua imagem junto do público.

A empresa conta com aproximadamente 5.800 carteiros que, diariamente, distribuem cerca de 6 milhões de objectos postais, sendo estes a imagem da empresa e aqueles que contactam mais directamente com o público. Estes factores fazem com que a eficiência dos processos de recrutamento dos CTT, para carteiros, se torne essencial para colmatar as necessidades que vão surgindo, regularmente, por todo o país, contribuindo para a competitividade organizacional.

Sendo uma empresa de elevada tradição, os CTT têm procurado estar a par das novas tecnologias, “têm vindo a inovar e a desenvolver, com recurso às novas tecnologias da informação e da comunicação, produtos e serviços com uma forte componente digital, que respondam com qualidade às necessidades dos clientes, amigos do ambiente e que

possam assegurar a competitividade e a liderança da empresa face aos crescentes desafios da liberalização e da substituição tecnológica” (Relatório e Contas, 2010:332). Podendo a tecnologia ser vista como uma “ameaça” ao *core business* da empresa, os CTT têm conseguido retirar desta, algumas vantagens, explorando as oportunidades que daí advêm.

Recentemente a empresa, contou com um impacto positivo junto dos média, devido à sua aposta na internet como meio de recrutamento. Representando, a função de carteiro, uma das maiores categorias da empresa, esta decidiu-se pela abertura de uma bolsa de candidatos numa conhecida rede social, obtendo um grande retorno de candidaturas.

Optou-se assim, pela elaboração de um estudo de caso, com o objectivo de compreender de que forma os processos de recrutamento da empresa, para a função de carteiro, foram evoluindo, quais as motivações para as alterações efectuadas e, ainda, quais os factores críticos de sucesso e desvantagens resultantes da diversificação dos canais de recrutamento.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: no capítulo um é efectuada uma revisão de literatura, centrada no recrutamento e conceitos relacionados; no capítulo dois , encontra-se a metodologia utilizada para a elaboração do caso; No terceiro capítulo, o caso, propriamente dito é exposto, sendo apresentada a organização em estudo e a função em causa – os carteiros, descrevendo-se, posteriormente, o processo de recrutamento dos CTT e a evolução do mesmo, ao longo dos últimos anos; No último capítulo, são expostas as principais conclusões do estudo de caso, bem como as limitações e futuras recomendações.

1 - Revisão de Literatura

De forma a melhor compreender o processo de recrutamento, bem como a forma como este tem evoluído importa, antes de mais, proceder a uma revisão da literatura, que clarifique os conceitos estudados e analisados. Assim sendo, serão de seguida abordados os principais conceitos relacionados com o recrutamento e a sua evolução.

1.1 Recrutamento

De acordo com Caetano e Vala (2002), a selecção de pessoal foi uma das primeiras áreas de intervenção da psicologia nas organizações. Os autores defendem que a selecção de pessoal deverá ser considerada como um meio para a organização se restabelecer, dos meios humanos necessários para alcançar os seus objectivos e superar as suas necessidades estratégicas. Assim, a tomada de decisão sobre o quantitativo de recursos humanos que a empresa deverá possuir, terá de ser efectuada não só com base nas suas necessidades laborais, como também tendo em conta as circunstâncias do meio envolvente e as características intrínsecas à própria organização.

O recrutamento, independentemente de ser considerado uma fase da selecção ou um processo distinto e autónomo, está, no essencial, ligado à atracção de candidatos. (Caetano e Vala, 2002). Reforçando esta ideia, Harris (2005), citado por Veger, (2006) defende que o recrutamento não é mais que o processo de atrair candidatos e persuadi-los a juntarem-se à organização.

Boer (1996), citado por Veger (2006), defende que o processo de recrutamento pode ser identificado como um processo de suporte: um processo que não procura, ao contrário do processo primário, atingir os objectivos principais da organização, mas sim suportar os processos primordiais da mesma. Verger (2006) acrescenta que, apesar disso, o processo tem em vista atrair colaboradores eficazes, contribuindo também para a competitividade da organização e, assim sendo, o recrutamento é também, um processo primário nas empresas.

De acordo com Barber(1998), citado por Breaugh e Starke (2000), o recrutamento inclui as práticas e actividades levadas a cabo pela organização que têm como objectivo principal, identificar e atrair potenciais trabalhadores.

Rocha (2006), defende que os objectivos do recrutamento são: (1) Atrair candidatos em número suficiente para possibilitar o processo de selecção e assim permitir que este funcione; (2) Determinar as necessidades actuais e futuras de recrutamento, partindo da informação concedida pelo planeamento de recursos humanos e análise de posto de trabalho, ou seja, relacionando o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal; (3) Conseguir gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo de custo para as organizações; (4) Aumentar a taxa de sucesso do processo, reduzindo o número de candidatos por insuficiente ou excessiva qualificação; (5) Reduzir a possibilidade de abandono da organização, por parte dos candidatos, ao fim de pouco tempo após o processo de recrutamento; (6) Cumprir as normas jurídicas legais existentes; (7) Aumentar a eficiência individual e organizacional a curto, médio e longo prazo; (8) Avaliar a eficácia das técnicas e fontes utilizadas no processo de recrutamento.

De acordo com Câmara, Guerra, e Rodrigues (2005), o recrutamento prende-se com o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições para entrar na empresa.

1.1.1 Identificação da vaga

Assim, antes de mais, é necessário efectuar **identificação da vaga**. De acordo com Caetano e Vala (2002: 273), “A descodificação do pedido, visa um conhecimento profundo da organização, de forma a identificar correctamente a vaga”. Desta forma, e de acordo com os mesmos autores, a definição do perfil da função permite conhecer de forma profunda o posto de trabalho do ponto de vista de quem o executa. Esta etapa visa descrever de forma exacta e exhaustiva as componentes de uma função, de forma a identificar os seus aspectos intrínsecos e extrínsecos (requisitos que o colaborador deve possuir para o ocupar, isto é, aptidões e competências técnicas, experiência anterior, dimensões comportamentais exigidas para o sucesso na função e factores preferenciais).

De acordo, com Câmara et al(2005), o perfil pretendido para a função deve estar perfeitamente sintonizado com o que é pretendido pelo cliente interno, de forma a evitar erros de recrutamento dos quais advém custos para a organização.

1.1.2 Recrutamento Interno e Recrutamento Externo

Antes de iniciar o processo propriamente dito, é essencial determinar qual a estratégia de preenchimento da vaga (Câmara et al, 2005). Caetano e Vala (2002) defendem que é necessário, determinar qual o local de onde provêm os potenciais ocupantes das vagas, considerando-se dois grandes tipos de recrutamento, (1) recrutamento interno e (2) recrutamento externo.

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), por **recrutamento interno** entende-se a captação de indivíduos que já trabalham na organização e que, por via do seu desempenho, ou por via da aquisição de novas competências, mostram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Muitas vezes é necessário recorrer, prioritariamente, a esta forma de recrutamento, por imposições de contratação colectiva do sector de actividade (Câmara *et al*, 2005).

Caetano e Vala (2002) enumeram as seguintes vantagens, no que concerne a esta forma de recrutamento: (1) É mais económico para as organizações no que diz respeito a tempo e dinheiro, podendo mesmo ser mais seguro, visto existir um conhecimento prévio dos candidatos; (2) Mais facilidade na integração do candidato, uma vez que este já conhece o funcionamento da empresa; (3) Maior motivação para os colaboradores dando-lhes possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira; (4) Aproveitamento de investimentos feitos a nível de formação dada aos colaboradores da empresa.

No que diz respeito às desvantagens do Recrutamento Interno, destacam-se as seguintes: (1) A média de idades dos membros da organização aumenta, perdendo-se flexibilidade e dinâmica interna; (2) Maior possibilidade de conflitos de interesses entre colaboradores que pretendem a mesma vaga; (3) Os candidatos conhecem a organização e os postos de trabalho mas, os responsáveis pelo recrutamento não conhecem a organização e (4) No caso da promoção, os candidatos podem não possuir potencial de desenvolvimento suficiente, havendo, por isso, que garantir que estes não são promovidos, apenas por atingirem o tempo estipulado na função anterior.

Sousa *et al* (2006) destacam as seguintes técnicas de Recrutamento Externo: (1) Transferência (mobilidade horizontal do colaborador para outra função); (2) Reconversão (promover a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, permitindo a ocupação de novos lugares na organização) e (3) Promoção (o colaborador ocupa um lugar de responsabilidade).

O processo de **recrutamento externo** é utilizado quando a organização procura preencher uma vaga com candidatos externos à organização (Sousa *et al*, 2006).

De acordo com Câmara *et al* (2005), se a empresa possuir um banco de candidatos, a pesquisa iniciar-se-à através do mesmo, procurando averiguar-se se existem candidatos que cumpram os requisitos constantes no perfil da função. Em simultâneo, com este passo, é efectuada a consulta ao mercado, sendo necessário definir *à priori*, qual a estratégia a seguir. A estratégia seleccionada irá depender de dois factores: (1) qual a função a preencher e (2) quais as principais vantagens e inconvenientes, de a empresa se identificar como estando à procura de novos colaboradores.

Este tipo de recrutamento pode, ainda, ramificar-se em **directo e indirecto**. De acordo com Câmara *et al*, (2005), o recrutamento designa-se como indirecto quando a organização opta pelo contacto com empresas especializadas na área e directo, quando este é realizado pela própria empresa.

O autor enumera, ainda, as principais vantagens do Recrutamento Externo: (1) presença de novos colaboradores na empresa que trazem novas formas de pensar e enriquecem o leque de competências da organização; (2) processo mais célere, visto não ser necessária a passagem de tarefas antes da sua efectivação; (3) identificação de candidatos, que não tendo sido ideais, para o preenchimentos do cargo, permitem a constituição de um banco de candidatos a ter em conta em futuras oportunidades; (4) visibilidade para a empresa no mercado de trabalho, reforço da sua imagem enquanto empregador de qualidade.

Em relação aos inconvenientes, deste processo, destacam-se os seguintes: (1) mais dispendioso que o recrutamento interno; (2) maiores riscos de incompatibilidade entre o candidato e a empresa; (3) possibilidade de frustração das expectativas de carreira dos colaboradores da organização, caso todas as vagas a preencher sejam ocupadas por pessoas externas à organização (Câmara *et al*, 2005).

1.1.3 Atração de Candidatos

No que diz respeito às fontes de recrutamento utilizadas, para **atrair candidatos** para a organização, estas encontram-se dependentes de aspectos variados, como: a importância do lugar a preencher, a amplitude de cobertura geográfica que se pretende atingir, entre outros (Caetano e Vala; 2002). De acordo com Gomes *et al* (2008:192), “a opção deverá recair, sobre os métodos que a custo mais baixo, e tomando atenção às condições do mercado de trabalho, permitirão cativar a maior quantidade possível de candidatos talentosos.” Barber (1998, citado por Allen *et al*, 2007) refere que as características, da fonte através da qual a organização estabelece o primeiro contacto, têm influência na atracção dos candidatos.

Algumas das fontes usadas para atrair candidatos são: (1) anúncios em Jornais e revistas (2) anúncios em rádio e TV; (3) referências dos colaboradores da organização; (4) agências de emprego; (5) serviços de agências especializadas (6) feiras de emprego; (7) associações profissionais e patrimoniais; (8) empresas de *outplacement*; (9) campus universitários; (10) sindicatos; (11) métodos informais de abordagem pessoal; (12) Internet (13) o *headhunting* (Gomes *et al*, 2008).

1.1.4 Triagem

O processo de recrutamento termina através da **triagem**. Após a recepção das candidaturas, é necessário proceder à análise curricular, para verificar se os candidatos cumprem os requisitos pretendidos. De acordo com Caetano e Vala (2002) esta fase deverá ser conduzida de forma tão objectiva quanto possível. É realizada uma filtragem para decidir quem prossegue para a fase de selecção e quem é excluído do processo.

1.2 Internet – E-recruitment

Allen *et al* (2008) defendem que na fase inicial do recrutamento, o contacto e a informação, a respeito das características objectivas e subjectivas da empresa, resultam da exposição dos candidatos às fontes de recrutamento utilizadas. A forma de troca de informação poderá estar a mudar, à medida que a tecnologia e a internet transformam o recrutamento.

De acordo com Capelli (2001) a internet veio introduzir uma mudança radical no recrutamento das organizações. Anteriormente, os candidatos, de entre os quais a

empresa poderia escolher, apresentavam-se em número limitado. Era, apenas, possível contratar aqueles que, efectivamente, encontravam-se à procura de emprego, muitos dos quais sentiam-se descontentes ou demonstravam incompetência no seu emprego anterior, ou competir por recém-licenciados. Para preencher quadros mais elevados era frequentemente necessário contratar *head-huntings* a um preço bastante elevado. Actualmente, fazendo um simples *login* na internet, os recrutadores da empresa deparam-se com um vasto número de candidatos qualificados, para todo o tipo de empregos, o que lhes confere a possibilidade de rever os seus dados, em minutos, e contactar os candidatos mais promissores, de imediato.

Perkins (2011) aponta algumas das possíveis razões pelas quais as empresas têm vindo a procurar métodos de recrutamento mais criativos: (1) Para que os candidatos sintam um maior interesse; (2) De forma a assegurar que os candidatos apreendam melhor as vagas anunciadas, a forma de se candidatarem às mesmas, os requisitos da função, e os prazos do processo; (3) Para que os candidatos interessados numa dada vaga, recebam respostas mais rápidas às suas perguntas e candidaturas; (4) E para que os departamentos consigam contratar o profissional mais indicado para determinada função.

Actualmente o recrutamento electrónico destaca-se como alternativa. Este consiste no recrutamento, realizado através da internet, via e-mail ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, como o auxílio de um conjunto de ferramentas, que permite a recepção de candidaturas, e a realização de triagens de candidatos. (Gomes *et al*, 2008)

O termo recrutamento electrónico ou e-recrutamento é definido de diversas formas. Hausdorf e Duncan,(2004) citados por Veger (2006) defendem que o termo envolve o uso da internet, como o canal em que as vagas são anunciados e é fornecida informação relacionada com o processo de candidaturas. Por sua vez, Lievens e Harris (2003), citados por Verger (2006), vêm referir que o recrutamento através da internet envolve qualquer método para atrair candidatos, a uma vaga, que decorra, maioritariamente, na internet.

Para Capelli (2001), a internet permitiu que o mercado de trabalho, se transformasse num verdadeiro mercado, no sentido literal da palavra: aberto, difícil de controlar por indivíduos e empresas, e sem limites em termos geográficos.

Existe uma grande variedade de meios *on-line*, disponíveis para as empresas, Gomes *et al* (2008) exemplificam alguns deles: (1) Páginas de Web, nas quais os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados; (2) Divulgação da vaga na página de Web e aceitação de candidaturas; (4) Páginas de Web de organizações especializadas, dedicadas ao recrutamento, podendo ser, ou não, pagas; (5) Páginas que permitem enviar ofertas de emprego “a amigos”, aumentando o potencial de candidatos, aproveitando, designadamente, redes de ex-alunos que se formam com intuítos lúdicos mas, igualmente, “corporativistas de ajuda mútua”(…).

1.2.1 Vantagens e Desvantagens do E-recruitment

Para Allen *et al* (2008), embora o recrutamento, através de *sites* organizacionais, possa ter muitas características em comum com os métodos mais tradicionais, existem conjuntamente algumas divergências chave. Os autores referem que as principais diferenças em relação às fontes tradicionais mais passivas (ex.:anúncios de jornais), podem ser elencadas da seguinte forma: permitirem ter mais informação disponível, usarem mais canais de comunicação, serem interactivos e chegarem a mais candidatos. A principal vantagem, face aos meios tradicionais mais activos (ex.: feiras de emprego), é o facto de que permitem, aos candidatos, um maior controlo da informação que procuram e um maior alcance. No que diz respeito aos meios mais informais (ex.: referência de um candidato), a vantagem dos *web-sites* é possibilitarem um maior controlo, por parte da organização, acerca da informação apresentada.

As vantagens do recrutamento *on-line* são inúmeras. Estimativas, sugerem que contratar alguém *on-line*, custa apenas cerca de 1/20 do que custaria contratar essa mesma pessoa, através de anúncios ou outros meios tradicionais (Capelli, 2001). O autor cita, ainda, um estudo efectuado pelo *Recruitsoft/iLogos Research of 50 Fortune 500 companies* que revelou que, no geral, uma empresa com um ciclo de recrutamento de 43 dias consegue diminuir o mesmo em seis dias, ao colocar anúncios de emprego *on-line*, em vez de em jornais, poupando mais 4 dias, caso aceite candidaturas *on-line*, ao invés do tradicional papel, e caso visualize e processe essas mesmas candidaturas de forma electrónica, terá um ganho de mais uma semana.

Nas tabelas seguintes, é possível verificar algumas destas vantagens, bem como os inconvenientes, do e-recrutamento, na óptica dos empregadores e dos potenciais candidatos, respectivamente.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento e selecção através da internet na perspectiva dos empregadores

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Maior dispersão geográfica; ⇒ Maior audiência; ⇒ Mais hipóteses de encontrar o candidato certo, mais rapidamente e de forma eficaz; ⇒ Disponibilidade 24 horas por dia , 7 dias por semana; ⇒ Retorno mais rápido, menos tempo e menos custos; ⇒ Relativamente barato; ⇒ Maior qualidade dos candidatos; ⇒ Melhor correspondência trabalhador / vaga; ⇒ Monitorização electrónica; ⇒ Efeito positivo na imagem da organização; ⇒ Ganhos de eficiência ⇒ Possibilidade de chegar a candidatos passivos; ⇒ Possibilidade de chegar a candidatos alvo e nichos de mercado; ⇒ Redução de candidatos sem qualificações; ⇒ Mais oportunidades para pequenas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Expectativas mais elevadas devido aos custos de relocação; ⇒ Taxas de desenvolvimento para pequenas empresas; ⇒ Necessidade de ter um nome conhecido no mercado; ⇒ Currículos desactualizados; ⇒ Discriminação/ Privacidade; ⇒ Muitas vezes a internet não é a primeira opção dos candidatos; ⇒ Número excessivo de candidaturas; ⇒ Candidatos sem qualificações necessárias; ⇒ Tempo consumido a construir formulários de candidatura; ⇒ Fraca segmentação do mercado; ⇒ Transparência da informação recebida.

(Adaptado de: Verhoeven and Williams, 2008)

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento e selecção através internet, na perspectiva dos candidatos

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Candidatura é elaborada de forma fácil; ⇒ Alcance de grande área geográfica com uma simples pesquisa; ⇒ Processo mais passivo; ⇒ Menos intrusivo; ⇒ Possibilidade de pesquisas mais precisas ⇒ Disponibilidade 24 horas por dia, sete dias por semana, menos tempo e poucos custos envolvidos; ⇒ Tempo de resposta rápido; ⇒ Possibilidade de perceber como está o mercado de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Problemas de privacidade; ⇒ Falta de pessoalidade; ⇒ Nem todos os géneros e posições de trabalho são oferecidas <i>on-line</i>; ⇒ Ferramentas, <i>unfriendly</i> para o utilizador; ⇒ Discriminação (infoexclusão) perante aqueles que não têm acesso à internet.

(Adaptado de: Verhoeven and Williams,2008)

Torna-se, assim, evidente, que o recrutamento baseado na internet é, hoje em dia, uma tendência principal, reflectindo, deste modo, um maior uso da internet para fins comerciais (Spink e Jasen, 2005). Contudo, e tal como referido por Capelli (2001:140), “ não é uma tarefa fácil, usar a internet de forma bem sucedida, para o recrutamento. As mudanças que estão a ocorrer no recrutamento são profundas e difíceis de alcançar, de forma a serem bem sucedidas, tendo os gestores de repensar a forma como contratam e retêm talento nas empresas.

1.2.3 Redes Sociais

De acordo com Kleumper (2009), nos últimos anos, o fenómeno das **redes sociais** na internet tem aumentado, em grande escala e, assim, a informação *on-line* tem vindo a ser usada para propósitos para além do que seria esperado e do seu objectivo inicial.

Os *sites* de redes sociais providenciam um método único, permitindo aos recrutadores, encontrarem, contactarem e seleccionarem, potenciais candidatos, activos ou passivos (SHRM, 2008).

Segundo Berkshire (2005), o termo *Social Networking Technology* refere-se a *software* e serviços que têm por base a internet e que permitem aos utilizadores tirar partido das suas relações pessoais, para o *networking*, para contratar e recomendar potenciais colaboradores, nas empresas.

As redes sociais procuram construir comunidades *on-line* de pessoas que partilham interesses e actividades, ou que estão interessadas em explorar os interesses e actividades de outros. A grande maioria proporciona aos utilizadores uma grande variedade de formas de intereacção, tais como, *e-mail* e serviços de mensagens instantâneas. Os *sites* de redes sociais foram desenhados para ligarem utilizadores, entre si, e para apresentarem a rede de contactos de cada indivíduo (Kleumper,2009).

Estas vantagens, tornam-se particularmente importantes, na área do recrutamento, se tivermos em conta que, “embora uma empresa possa colocar material de recrutamento no seu *Web-site*, não se sabe muito acerca da forma como potenciais candidatos, localizam esta informação. Parece haver uma crença implícita de que uma vez *on-line*, o potencial candidato, encontra, sem qualquer dúvida, a informação desejada (...)” (Spink e Jasen, 2005:52)

Assim, e tal como é referido por Berkshire (2005), a internet, veio apresentar um novo conceito de *networking*, para aqueles que procuram emprego. Os *site on-line*, permitem o estabelecimento de ligações entre pessoas e potenciais empregos, “*it’s not what you know, but who you know.*”.

O autor refere, ainda, a forma como as redes sociais encontram-se organizadas, “A ideia, é de que qualquer pessoa pode estar ligada a uma outra, existindo entre elas não mais que seis outras pessoas”. A rede profissional *Linkedin*, está assente neste mesmo conceito “ ao procurar um contacto, é dada a indicação, da ligação com esse contacto”. Este facto torna-se particularmente vantajoso, quando ligado ao recrutamento, facilitando divulgação a mensagem entre os recortadores e potencias candidatos

As empresas têm, também, vindo a utilizar as redes sociais como meio de descobrir potenciais candidatos. De acordo com Kleumper, D. (2009), devido ao aumento prevaente das redes sociais em conjunto com o largo volume de informação disponível, os empregadores têm começado a usar as redes sociais *on-line*, como auxílio no processo de selecção de novos colaboradores.

Surgem, contudo, alguns problemas legais. Os empregadores, poderão tentar avaliar a personalidade dos candidatos, através da informação que estes disponibilizam, procurando perceber se estes se enquadram no perfil indicado para o cargo. Existe informação disponível nas redes sociais, que não é relevante e que poderá ser usada de forma inapropriada pelos empregadores de forma a avaliar o candidato. (Feuller citado por Kleumper, 2009).

Berkshire (2005) acrescenta, ainda, que, embora estes serviços permitam encontrar nomes de potenciais colaboradores, os profissionais de recursos humanos devem ter em conta que o verdadeiro desafio reside em transformar esses nomes em candidatos a emprego. Desta forma, e tal como referido pelo autor, as empresas devem usar os *sites* de redes sociais, de maneira a suportar e melhorar os métodos tradicionais de recrutamento, e não como substitutos dos mesmos.

1.3 Questões de Investigação

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada serão de seguida apresentadas as principais questões que se levantam e às quais se pretende responder no decorrer deste trabalho.

Allen *et al*(2008) defendem que a na fase inicial do recrutamento, o contacto e a informação a respeito das características objectivas e subjectivas da empresa resultam da exposição dos candidatos às fontes de recrutamento utilizadas Estas constituem assim parte essencial do processo de recrutamento. Os autores referem ainda que a forma de troca de informação poderá estar a mudar, à medida que a tecnologia e a internet transformam o recrutamento. Posto isto, e dados os variadíssimos meios disponíveis através dos quais as empresas podem, actualmente, divulgar oportunidades de emprego, importa perceber: **De que forma têm, os CTT, vindo a introduzir**

mudanças nos processos de recrutamento, com que objectivo, e quais os resultados destas acções?

De acordo com Caetano e Vala (2002), a definição do perfil da função permite conhecer de forma profunda o posto de trabalho do ponto de vista de quem o executa. Câmara et al,(2005) referem ainda que o perfil pretendido para a função deve estar perfeitamente sintonizado com o que é pretendido pelo cliente interno, de forma a evitar erros de recrutamento dos quais advém custos para a organização. Assim sendo procurar-se -à perceber: **Que alterações têm vindo a ser introduzidas na função de**

Carteiro e quais as principais consequências?

De acordo com Peter Capelli (2001) a internet veio introduzir uma mudança radical no recrutamento das organizações. O autor defende que não é fácil, usar a internet de forma bem sucedida, cabendo aos gestores de recursos humanos repensar a forma como contratam, e retêm talento nas empresas. Assim sendo, constituindo-se a internet como meio de divulgação de oportunidades, o presente estudo de caso tem também como objectivo, perceber: **A utilização internet como canal de recrutamento de carteiros, quais os principais, obstáculos e quais os factores críticos de sucesso?**

2- Metodologia

2.1 Estratégia de Investigação

O presente trabalho procura perceber quais as diferentes estratégias de recrutamento, para carteiros, usadas pelos CTT, ao longo dos anos, objectivos dessas mesmas estratégias e as principais vantagens e desvantagens de cada uma delas.

Assim sendo, procurou-se, antes de mais, entender como ocorre o processo de recrutamento para a função de carteiro, quais os métodos e estratégias que têm vindo a ser usados, e quais as consequentes vantagens e desvantagens de cada um deles. Com base nestas premissas, visa-se caracterizar o processo de recrutamento, as acções efectuadas por parte da empresa e os resultados das mesmas. Em conformidade, e de forma a caracterizar todo o processo, recorreu-se ao estudo de caso. O estudo de caso é um trabalho empírico que permite investigar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto real, que se aplica quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são, claramente, evidenciados e em que são utilizadas múltiplas fontes de evidência. (Yin, 1994).

2.1.1 Tipos de dados

A pesquisa, baseia-se essencialmente em dados do tipo qualitativos.

De modo a melhor compreender o processo de recrutamento da empresa, foram efectuadas, duas entrevistas, uma das quais, semi-estruturada, obedecendo a um guião, previamente, elaborado (ver Anexos I e II) e outra, informal, de modo a complementar dados previamente fornecidos. Para além das entrevistas, foi, de igual modo, elaborada uma análise documental, através de documentos fornecidos pela própria empresa, pesquisa, efectuada, no *site* dos CTT e consulta de outras publicações.

2.1.2 Instrumentos

Tal como foi referido anteriormente, a recolha de dados, foi efectuada através de duas entrevistas, estas contêm questões que visam entender como são elaborados os processos de recrutamento, e quais as principais mudanças introduzidas no mesmo ao longo dos anos, na perspectiva do entrevistado. Para além deste aspectos, procurou-se

clarificar em que consiste a função de carteiro e de que modo esta tem evoluído, ao longo dos últimos anos.

A entrevista constitui-se, claramente, como uma fonte primária de informação. De acordo com Gomes *et al* (2008), o género de perguntas igual ao do questionário mas tendo a vantagem de permitir a existência de verificação e clarificação de respostas, visto que subsiste um diálogo e a possibilidade de trocar e testar a informação.

Foram, igualmente, recolhidos dados sobre os processos de recrutamento, através de documentos, disponibilizados pelos responsáveis da empresa, tendo em vista uma maior compreensão dos processos de recrutamento, realizados pelos CTT, para a função de carteiro.

De forma a completar os dados obtidos, encetou-se uma pesquisa, de informação, através do *site* da empresa e em outras publicações, recorrendo, posteriormente, à análise documental, cuja finalidade seria o tratamento dos dados encontrados.

Para Gomes *et al* (2008), a análise documental, surge como a única técnica que não necessita da presença do trabalhador para a recolha de informação. Apesar do nível de detalhe e pormenor neste tipo de fonte de informação não ser o mais desejável, este, quando combinado com outras técnicas, constitui-se como um instrumento que não deve ser esquecido.

3 - CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA



3.1.1- Descrição da Organização

Tendo começado, como um operador focalizado apenas nas comunicações físicas, o Grupo, tem vindo a modernizar-se assumindo-se, actualmente, como um universo empresarial que opera no mercado alargado das comunicações. Os CTT contam com uma forte imagem de confiança e um grande sentido de responsabilidade social irrepreensível.

Pela sua antiguidade, pelo facto de servir bem as populações e pela sua proximidade aos cidadãos, o grupo aufer de uma imagem de confiança, sendo mesmo reconhecido com várias distinções.

3.1.2- Identificação da Organização

3.1.2.1- Missão e Visão

Os CTT - Correios de Portugal são uma poderosa plataforma multiserviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do Cliente.

O grupo tem por **missão** o estabelecimento de ligações físicas e electrónicas, entre os cidadãos, a Administração Pública, as empresas e as organizações sociais em geral. A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às actividades e áreas de negócio, onde a vocação logística e comunicacional da Empresa possa ser eficientemente colocada ao serviço dos Clientes.

Na prossecução da sua actividade, os CTT adoptam como **visão** a seguinte: Os CTT - Correios de Portugal serão uma poderosa plataforma multiserviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do cliente.

O grupo constitui-se como um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do país, contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos

clientes e dos trabalhadores, mercê de uma dinâmica, de uma cultura de serviços e de um sentido de responsabilidade social irrepreensíveis.

3.1.3 – Empresas do Grupo

Os Correios de Portugal detêm três grandes redes de serviços: encaminhamento e distribuição postal domiciliária; logística e distribuição, retalho e distribuição de serviços (Estações e Postos de Correios).

O grupo enquadra-se nos mercados de Mensagens, através do negócio de correspondências, correio híbrido e electrónico; Distribuição e Logística, através dos serviços Postlog/EMS e PostExpresso; Serviços Financeiros e Serviços de Conveniência e Multiserviço, ao nível da diversificação de novos produtos e serviços de terceiros.

Deste modo, o Grupo CTT detém as seguintes empresas:



A **CTT Expresso**, Serviços Postais e Logística é a Empresa do Grupo CTT especializada em serviços de courier, correio urgente e mercadorias.



A **EAD**, Empresa especializada em Custódia e Gestão de Arquivo, actuando nas áreas de Digitalização, Custódia, Rotação de Tapes e Reciclagem Segura de Documentação.



As Empresas do Grupo **Mailtec** visam satisfazer necessidades de gestão global da comunicação escrita entre fornecedores e clientes, assegurando a produção de correio físico e híbrido e a gestão de documentos por via electrónica.



A **Payshop**, uma empresa caracterizada por possibilitar o pagamento de variados serviços numa rede nacional de mais de 3800 Agentes (estabelecimentos comerciais de proximidade como papelarias, tabacarias, quiosques, supermercados...).



A **PostContacto**, Correio Publicitário, Lda, está especialmente direccionada para a prestação de serviços relacionados com a distribuição de correio publicitário.



A **Tourline Express**, empresa do Grupo CTT, sediada em Espanha, especializada no serviço de courier e transporte de correio urgente.

3.1.4– Valores Centrais

Os principais valores dos CTT são (1) Excelência e Qualidade, (2) Satisfação dos clientes e outros Stakeholders, (3) Orientação para a eficácia e resultados (4) Respeito e Confiança, (5) Sustentabilidade e Inovação.

3.1.5 - Dimensão

No que concerne à dimensão da empresa, e tal como se pode verificar na tabela 3, os CTT contam com um elevado número de colaboradores, bem como com uma dispersão geográfica bastante alargada. A empresa possui mais de 15000 colaboradores, empregando um grande número de cidadãos. O grupo conta, ainda, com estações de correios e centros de distribuição postal, por todo o país, tal como se pode observar nas figuras 1 e 2.

De salientar que, nos últimos anos, a actividade operacional da empresa, tem sido condicionada pela desfavorável conjuntura económica actual, o que se reflecte na procura postal, que tem mantido uma tendência de abrandamento nos últimos anos, afectando os resultados da empresa.

Tabela 3 – Indicadores Operacionais

Indicadores	2009	2010
Procura Postal		
Tráfego endereçado(milhões de objectos)	1167	1124
Tráfego não endereçado(milhões de objectos)	574	570
Serviços financeiros Postais (milhões de objectos)	20606	20753
Pessoal		
Efectivo em 31 de Dezembro	14752	14414
Efectivo médio	15608	15184
Rede de Vendas e Distribuição		
Estações de Correio	900	884
Postos de Correio	1990	2013
Centros de Distribuição Postal	362	353
Giros de distribuição Postal	6779	695
Frota	3470	3406

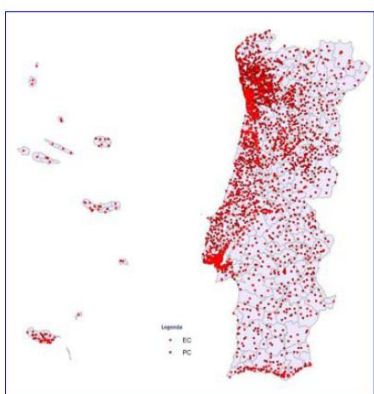


Figura 1 – Rede de estações de Correio

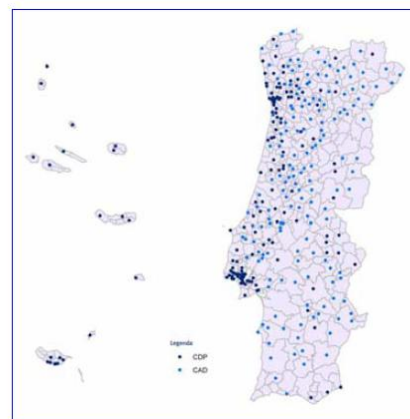


Figura 2 – Rede de centros de distribuição postal

3.1.6 – Historia

A origem dos CTT encontra-se, irremediavelmente, relacionada, com a criação do primeiro serviço de correio público Português, por D. Manuel I, em 1520. Contudo, é em 1821 que se dá início à distribuição domiciliária, na cidade de Lisboa. Criadas já convenções postais, com Espanha e França, é em 1853, que aparece o primeiro selo postal português, com a reforma do Correio. Mais tarde, em 1874 é estabelecida a União Postal Universal, na qual figuram 22 países. Os modernos CTT têm origem em 1880, com a fusão das Direcções-Gerais dos Correios e dos Telégrafos, num único departamento, denominado **Direcção-Geral dos Correios, Telégrafos e Faróis**, sendo que, dois anos mais tarde, surgem os primeiros marcos de correio, na cidade de Lisboa. Em 1911 a instituição passa a ser dotada de autonomia administrativa e financeira, passando a denominar-se **Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones**, adoptando a sigla CTT que mantém até aos dias de hoje, apesar das posteriores alterações de denominação oficial. Nos anos seguintes, são verificadas diversas evoluções, no que diz respeito ao sector dos telefones.

Em 1969, os CTT são transformados em empresa pública, passando a denominar-se de **CTT - Correios e Telecomunicações de Portugal, E. P.**

Em 1978 é introduzido o Código Postal. Em 1992, os CTT são transformados em sociedade anónima, com a denominação **CTT - Correios de Portugal, S. A.** Nesse mesmo ano a área das telecomunicações é separada dos CTT, SA., formando uma empresa autónoma.

No ano de 1998, os CTT participam na EXPO 98 como marca oficial, ano em que é atribuído ao EMS, o Certificado de Qualidade da APCER, em conformidade com a norma ISO 9001. No ano seguinte, o contrato de concessão do Serviço Postal aos CTT é assinado, ano em que o presidente da república, Dr. Jorge Sampaio, agraciou os CTT com o prémio de mérito, com o título de “Membro Honorário da Ordem de Mérito”, pelo Serviço Público que desempenha, com reconhecida qualidade, a nível mundial.

Em 2001, é constituída a empresa Multicert – Serviços de certificação electrónica S.A. em parceria com a SIBS, PT prime e INCM. Em 2003, dá-se a fusão das empresas

Postlog e PostExpresso, sendo assinados alguns acordos de cooperação entre os CTT e outros serviços Postais de países como Moçambique e a Ucrânia.

3.1.7 Ambiente Externo

3.1.7.1- Clientes

Os CTT detêm uma das maiores redes de retalho do país e constituem-se como um prestador de serviços universal, ou seja, prestam serviço a todos os cidadãos sedeados em meio urbano ou local, ao mesmo preço e com a mesma qualidade. Por definição, todos os portugueses são clientes da empresa, enquanto agentes activos ou passivos (destinatários de correspondência). Os CTT contam com cerca de 200.000 clientes/dia nas Estações de Correio e uma média diária de um objecto postal por agregado doméstico.

3.1.7.2 – Concorrência

Os principais concorrentes, dos CTT, no que diz respeito à distribuição postal, são os seguintes: *Chronopost, UPS, TNT, Fedex e DHL, MRW e GLS*.

Embora a concorrência tenha aumentado por toda a Europa, estando em fase de crescente desenvolvimento, os CTT detêm, em território Nacional, a maior quota de mercado. (No segundo trimestre de 2005, a quota de mercado dos *CTT Correios*, era de 97,6%).

3.7.1.3 Responsabilidade Social

Reconhecidos como uma marca de confiança, pela população em geral, a empresa tem apostado fortemente, na responsabilidade social alinhando a sua participação e presença, em termos institucionais, com os seus valores de qualidade e proximidade, de forma a reforçar a reputação corporativa da marca.

Em 2008, os CTT apresentaram, pela primeira vez, os seus compromissos públicos no que concerne à sustentabilidade, cerca de meia centena de metas qualificadas, abrangendo diversas áreas a nível ambiental, económico e social. Desde então, têm sido desempenhadas várias acções, neste âmbito.

Actualmente o grupo CTT conta com políticas de sustentabilidade, tais como: (1) Política integrada da qualidade, ambiente e segurança e (2) Política de compras responsáveis. A empresa conta, ainda, com um projecto contra a pobreza e exclusão social e com diversas certificações, na área da qualidade. Neste último ano de 2010, a empresa concedeu donativos, no valor de aproximadamente 0,4 M.€, a cerca de duas dezenas de iniciativas de responsabilidade social, de apoio a grupos carenciados ou de risco. Além fronteiras, os CTT participaram em acções de cooperação internacional, nomeadamente junto dos PALOP e de países da América Latina, com quem têm fortes laços culturais.

3.1.8 Estrutura organizacional

A figura seguinte, representa a estrutura organizacional dos CTT .

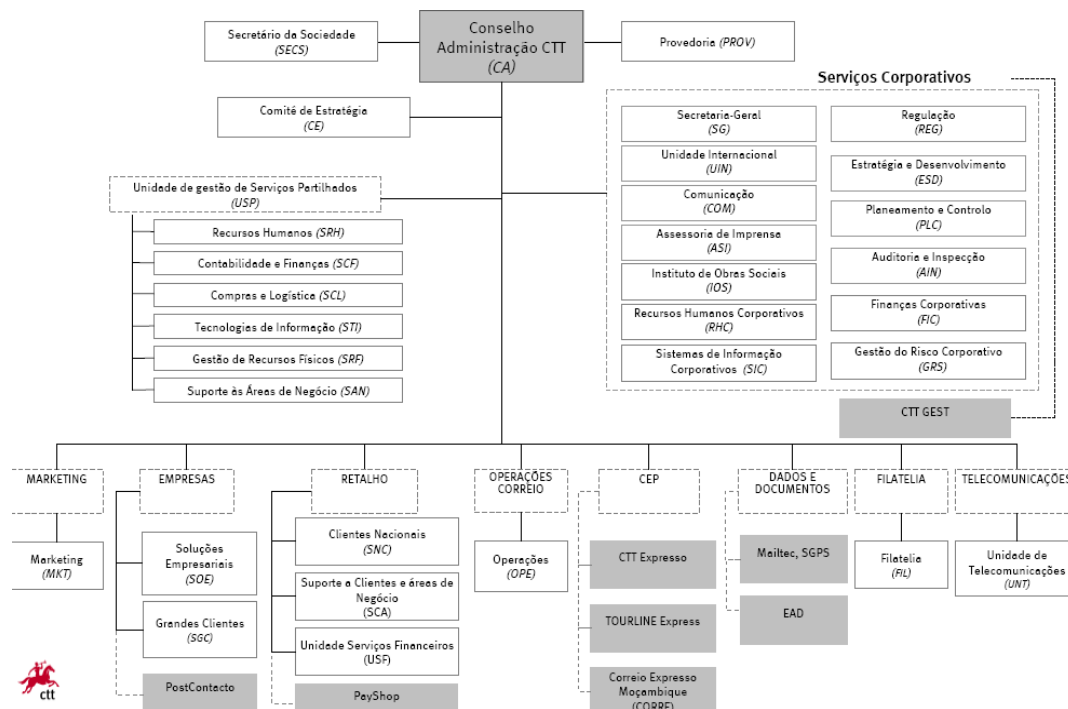


Figura 3 - Organograma CTT

Como podemos observar na figura anterior, existem vários departamentos como de Marketing, de Retalho e de Telecomunicações, de acordo com as especificidades da empresa, estando os mesmos orientados para o cliente. Os responsáveis de cada departamento desempenham um papel primordial na definição dos objectivos e

similarmente na colaboração que devem prestar para o desempenho da Organização, como um todo.

O vértice estratégico é composto pelo conselho de administração, provedoria, secretário da sociedade e comité estratégico.

É ainda possível verificar, a existência da unidade de gestão de serviços partilhados e dos serviços corporativos. A unidade de serviços partilhados fornece serviços de suporte a todas as empresas do grupo. Já a unidade dos serviços corporativos apoia o conselho de administração, na gestão, controle e supervisão de várias empresas.

3.2.Função

Importa agora perceber quais os requisitos da função do carteiro, a forma como esta tem vindo a evoluir e o que representa nos dias de hoje.

Num artigo, divulgado pela Agência Lusa (2008), são revelados os resultados de um inquérito sobre a confiança atribuída a 20 profissões, elaborado pela empresa de estudos de mercado GFK em parceria com o “Wall Street Journal”. Entre as várias profissões em estudo, os portugueses avaliam, de forma positiva, o trabalho desenvolvido pelos bombeiros (94 por cento), pelos carteiros (89 por cento) e pelos professores das escolas primárias e secundárias (89 por cento).

O estudo, reflecte, a imagem de confiança que a profissão acarreta, e a forma positiva, como o carteiro é visto, na nossa sociedade.

O carteiro representa uma das profissões mais antigas da sociedade e, tal como é referido no *site* da *Britishi Postal Heritage*¹, “um carteiro local é visto como alguém de confiança, uma cara familiar”.

Em Portugal, a criação do correio público data de 1520, contudo só em 1821, se dá início à distribuição domiciliária na cidade de Lisboa.

De acordo com os correios britânicos, *Royal Mail*², as principais tarefas de um carteiro passam por, ordenar e entregar o correio, nas rotas destinadas, sejam quais forem as condições climáticas. Dependendo das rotas, os carteiros, poderão deslocar-se de mota, a pé, ou em carrinhas. Passa também pelos deveres dos carteiros, transportarem o correio, entre centros de distribuição, escritórios e aeroportos, podendo, ainda, recolher correio dos marcos e caixas, bem como de alguns clientes.

A função tem vindo a sofrer alterações substanciais. As novas tecnologias vieram introduzir algumas mudanças, no dia a dia destes profissionais, tal como é referido num artigo, de All R. (2011), acerca dos correios britânicos, os últimos anos, ocorreram

¹ The British Postal Museum and Archive - <http://postalheritage.org.uk/>

² Royal Mail - www.royalmail.com

diversas transformações, “Não houve uma semana, em que não tenham sido efectuadas mudanças nas práticas de trabalho diárias(...)”. Estes profissionais, têm assistido a diversas alterações, que vêm procurar agilizar os processos de trabalho como, por exemplo, as máquinas de ordenação de correspondência que, e em consonância com o mesmo artigo, “ordenam o correio de acordo com a forma como irá ser distribuído nos centros urbanos”. O mesmo acontece nos CTT, tal como referido no relatório e contas de 2010, a empresa continuou a planear o investimento na automatização do correio, tendo agendado para 2011 fornecimentos importantes (aquisição de novas máquinas e *upgrades* de outras) que vão reduzir, significativamente, as tarefas que consomem mais tempo e mão-de-obra, ou seja, a divisão automatizada segregada pelos percursos dos carteiros e o arruamento do correio, por ordem de distribuição, dentro de cada percurso. Estas alterações, levam a diferenças na forma de organização do trabalho, levando a mudanças na função, e conseqüente necessidade de detenção de outro tipo de competências.

Assim, nos últimos anos, é visível uma maior exigência, na admissão de colaboradores que desempenham esta função, “Com os objectivos de melhorar o serviço ao cliente e de aumentar o nível de qualificação e satisfação dos trabalhadores, em consonância com a valorização do indivíduo, o fortalecimento da motivação e o estímulo ao aumento da produtividade, deu-se continuidade aos programas de desenvolvimento das competências pessoais e profissionais e promoveu-se a exigência do 12º ano como nível de habilitação académica mínima para satisfação das necessidades de contratação.” (Relatório e Contas, CTT 2010:94).

A empresa conta actualmente, com cerca de 5 700 carteiros que, diariamente, distribuem cerca de 5 milhões de objectos postais, à maioria dos portugueses e outros residentes. (Relatório e Contas, CTT 2011 - 1º semestre:282).

3.2.1 Descrição de Funções³

Profissão: Carteiro

Descrição sumária da função

O objectivo principal de um Carteiro consiste em separar, distribuir cartas, encomendas

³ Adaptado do Modelo de Descrição de Funções do Prof. Doutor Henrique Duarte

e outros tipos de correspondência, deslocando-se a pé, em transportes públicos ou utilizando outro meio.

As principais funções de um carteiro consistem em ordenar e distribuir cartas, mensagens e encomendas pelos destinatários, seguindo um itinerário e tendo, ainda, a possibilidade de colaborar no levantamento do correio depositado nos marcos e na divisão do mesmo. O carteiro é, assim, a primeira linha de contacto com o cliente, sendo, muitas vezes, encarado como a imagem da empresa.

As principais **Especificações** para o desempenho da função são as seguintes:

- ⇒ 12º Ano de escolaridade;
- ⇒ Maior de 18 anos;
- ⇒ Carta de Condução de veículo/s motorizados;
- ⇒ Boa forma física;
- ⇒ Gosto pelo trabalho ao ar livre;
- ⇒ Honestidade e Confiança;
- ⇒ Capacidade de Comunicação.

As principais **Tarefas** desempenhadas, por estes profissionais elencam-se da seguinte forma:

- ⇒ Ordenar o correio (cartas, mensagens e encomendas), segundo o nome das ruas, números de porta e andares;
- ⇒ Transportar e distribuir o correio, de acordo com a ordenação efectuada;
- ⇒ Introduzir o correio nas caixas postais ou efectuar a entrega em mão;
- ⇒ Cobrar as devidas importâncias de encomendas, registos ou multas, recolhendo as assinaturas necessárias;
- ⇒ Devolver ao remetente a correspondência que não pode ser entregue ou providenciar pelo seu encaminhamento;

- ⇒ Colaborar no levantamento do correio depositado nos marcos;
- ⇒ Atender e assistir os clientes, em tarefas comerciais;
- ⇒ Coordenar grupos de trabalho;
- ⇒ Colaborar, quando necessário, em acções que visem o desenvolvimento da organização, participando, por exemplo, em estudos de redimensionamento de giros e acções de formação.

Por **Competências** entendem-se as “características fundamentais de um indivíduo que estão, casualmente, relacionadas com um critério de eficácia e/ou *performance* excelente, num trabalho ou situação” (*Spencer&Spencer*, 1993).

Tendo em conta a função de Carteiro, considera-se que as suas competências poderão ser listadas da seguinte forma:

Desenvolvimento Pessoal - (1) Flexibilidade, é capaz de adaptar-se a uma variedade de situações; sendo flexível em relação à necessidade de alterações na forma de organização do trabalho e nos novos requisitos da função, **(2) Iniciativa**, apresenta sugestões de melhoria para optimização do seu trabalho, procurando atingir os objectivos em termos comerciais;

Interpessoais - (1) Relacionamento, tem em conta as necessidades daqueles com quem contacta, procurando satisfazer, e compreender os seus pedidos, é cordial e procura estabelecer relações de empatia; **(2) Trabalho em equipa**, ou seja, trabalha cooperativamente com os outros colegas, no sentido de optimizar as suas tarefas e atingir os objectivos, apoiando os colegas em todas as situações;

Influência - (1) Comunicação, isto é, comunica com os clientes, de forma clara e objectiva, procurando perceber quais as suas exigências e necessidades; **(2) Orientação para o Cliente**, trabalha constantemente, para fornecer valor superior ao cliente, fazendo com que cada interacção seja positiva e procurando, sempre, manter os clientes satisfeitos;

Gestão - (1) Planeamento e Organização, organiza o trabalho de forma metódica, em função do percurso destinado, controle o tempo necessário para o desempenho das tarefas, use eficazmente o tempo e recursos necessários;

Ao nível das principais **Responsabilidades** do Carteiro, destacam-se, (1) garantir a ordenação e entrega da correspondência (3) zelar pelas cartas, mensagens e encomendas que transporta consigo, diariamente; (4) cobrar as importâncias necessárias, sempre que necessário; (5) assegurar os objectivos comerciais propostos; (6) manter uma boa relação com os clientes, procurando a satisfação dos mesmos.

3.3 Processo de Recrutamento

3.3.1 – Constituição de Bolsa de Candidatos

De acordo com os dados recolhidos junto dos responsáveis de recrutamento dos CTT, o processo de recrutamento ocorre em diferentes fases. Inicialmente, e estando sempre em articulação com o cliente interno, Centros de Distribuição e Tratamento de Correio, é definido o Plano Anual de Necessidades, para além deste, podem surgir mais tarde necessidades, que são comunicadas à área de Serviços de Recursos Humanos (SRH). O objectivo dos processos é constituir uma bolsa de candidatos, de modo a fazer face às necessidades pontuais que vão surgindo ao longo do ano, uma vez que, e tal como referido pelo contacto dos CTT, neste momento, a empresa não está a efectuar novas admissões, procurando apenas preencher, através de contratações temporárias, as necessidades pontuais que vão surgindo, tais como: substituições (devido a férias e baixas) e períodos de distribuição mais intensa. Assim sendo, actualmente e nos últimos anos, são apenas divulgadas oportunidades de emprego, com vista à constituição da bolsa de candidatos. Foi, igualmente, referido, que o último processo de recrutamento, com vista admissão de 100 carteiros, ocorreu há pouco mais de um ano.

A bolsa de candidatos, é gerida pela área de contratação, constituída por seis colaboradores dos CTT – gestores de contratação. Cada gestor de contratação está alocado a uma determinada área geográfica, sendo responsável por gerir a bolsa de candidatos da sua zona. Cabe-lhes, assim, garantir a disponibilidade de candidatos, face às necessidades que vão surgindo, gerindo a sua bolsa e contactando potenciais candidatos.

Após a definição do plano de necessidades, é então necessário efectuar a divulgação de oportunidades. Este é um processo que tem vindo a sofrer algumas alterações, na empresa, sendo que os CTT têm experimentado diversos métodos, de forma a obterem o maior retorno de candidaturas possíveis, ao menor custo. Após a recepção de candidaturas e da triagem das mesmas, de acordo com os requisitos da função e da zona geográfica, é, então, constituída a bolsa de candidatos. A selecção tem lugar posteriormente, aquando da existência de uma necessidade, em determinada zona. Nessa altura, os candidatos são submetidos a testes, dinâmicas de grupo e entrevistas, sendo os chefes das Lojas, detentores de um papel fundamental, actuando em estrita

colaboração com a área de SRH, sobretudo quando, por questões de proximidade geográfica, não se torna possível efectuar toda a fase de selecção, em Lisboa.

Serão apresentadas, de seguida, as estratégias de divulgação de oportunidades, no decorrer dos últimos anos.

3.3.2 Divulgação de Oportunidades

Como referido anteriormente, os CTT têm, ao longo dos últimos anos, variado a forma de divulgação de oportunidades, procurando, sempre, o melhor rácio custos/ retorno. Anteriormente, a empresa dispunha de um orçamento (cerca de 20/30 mil euros) para a elaboração de campanhas de recrutamento. Contudo, actualmente, o departamento de SRH não dispõe de qualquer orçamento para investir nesta área, pelo que se torna essencial atrair o maior número de candidaturas sem incorrer em custos elevados.

Desde, aproximadamente, 2005 a empresa elaborava anualmente, um plano de comunicação, com vista à divulgação das oportunidades de emprego. Para este efeito a área de Recursos Humanos, desenvolvia todo os anos um plano de Acções de Comunicação, trabalhando, em conjunto com a área de Marketing e com uma agência de publicidade e de meios. Era, assim, definido, o *target* a ter em conta, os principais concorrentes de recrutamento e, ainda, as estratégias primordiais a elaborar para alcançar o público-alvo.

Os CTT conseguiam, desta forma, obter campanhas apelativas, procurando atrair a atenção dos potenciais candidatos. Todo o processo tinha em vista a constituição da bolsa de candidatos, havendo a necessidade de o elaborar anualmente, de forma a obter o número de candidaturas que permitisse, à empresa, efectuar o processo de recrutamento e selecção, dentro dos requisitos estabelecidos.

As oportunidades de recrutamento eram então divulgadas através de *Flyers*, Cartazes, RSFs e Campanhas na imprensa escrita e rádio (ver Anexo III). A empresa divulgava, similarmemente, as oportunidades junto de centros de emprego e de escolas de condução.

Como referido anteriormente, o plano de comunicação, tinha vindo a ser usado de uma forma mais sistemática desde há cinco anos até à data actual, sendo que anteriormente a este período, e embora não tenha sido possível obter dados concretos a respeito da divulgação de oportunidades, pode-se inferir que as campanhas não seriam elaboradas

de forma tão regular, tendo os chefes das Lojas e dos Centros de Distribuição Postal um papel fundamental, na divulgação de oportunidades e atracção de candidatos.

Em 2009, dá-se início à decisão de adesão à internet. Primeiramente, surgiu a ideia de receber candidaturas no *site* da empresa, o que constituiu uma grande mudança no recrutamento dos CTT. A recepção de candidaturas *on-line* teve como principais vantagens: (1) Incremento de candidaturas recepcionadas; (2) Redução do tempo de tratamento das candidaturas (este passou a ser feito, informaticamente); (3) Carregamento automático da base de dados. A recepção de candidaturas *on-line* permitiu, assim, otimizar o tempo na triagem de candidaturas e, para além disso, obter dados mais fidedignos em relação ao números de candidaturas recebidas, uma vez que, ao serem tratadas automaticamente, eram de imediato registadas na base de dados. Na fase anterior, estas sofriam um tratamento manual, sendo carregadas numa base de dados, quando havia disponibilidade, contribuindo para que o número de candidaturas carregadas no mês X, nem sempre reflectisse a quantidade exacta de candidaturas recebidas nesse mês. O gráfico abaixo, representa o total de candidaturas recebidas por mês, no ano de 2009.

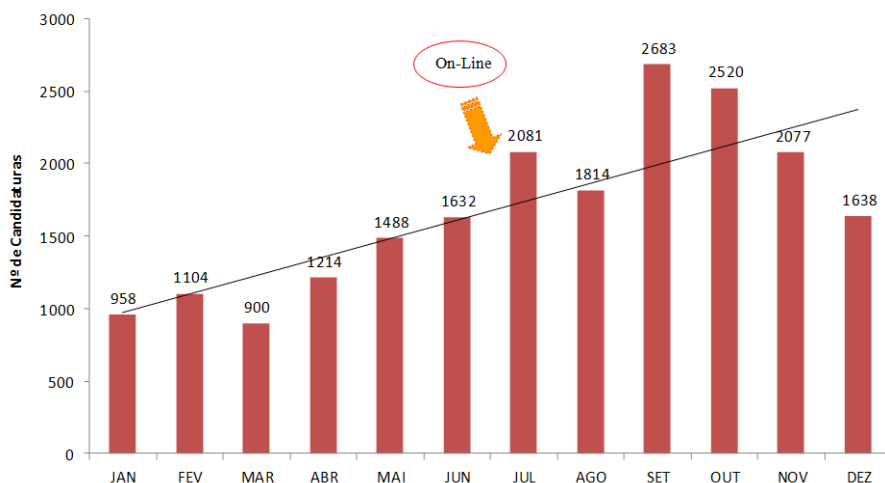


Figura 4– Candidaturas recebidas 2009 – Impacto dos meios *on-line*

Analisando o gráfico, é possível verificar que, no decorrer do 2º semestre de 2009, houve um crescimento significativo das candidaturas introduzidas na base de dados, comparativamente com o 1º semestre. Tal deve-se à implementação do sistema de recolha de candidaturas *On-line* através do *site* dos CTT, em Julho desse mesmo ano.

Em 2009, os CTT decidem recorrer a uma empresa de divulgação de oportunidades de trabalho – *empregosonline* e ainda noutros métodos de recrutamento através da internet como a *Google Search*, tendo em vista uma maior abrangência na divulgação de oportunidades. O objectivo seria, direccionar os potenciais candidatos para o *site* da empresa, de forma mais eficiente. No decorrer de 2009, os CTT continuaram contudo a usar os métodos mais tradicionais, referidos anteriormente em paralelo com os métodos *on-line*.

Em 2010 e no decorrer deste último ano, a empresa decide utilizar a rede social *Facebook*, como meio de divulgação de oportunidades (Anexo III). Este meio obteve um sucesso elevado, pelo que deixou de ser necessário recorrer a qualquer outro método. A empresa, viu crescer em grande número as candidaturas recebidas, conseguindo, assim, a custo zero, “alimentar” a bolsa de candidatos. O retorno foi, de facto, muito positivo, tendo sido recepcionadas 490 candidaturas, em apenas 24 horas (no 3º dia após o lançamento da página).

De acordo com os dados recolhidos junto dos CTT, “com a utilização das redes sociais, a empresa pretendeu diversificar os canais de recrutamento, de forma a alargar o universo de selecção, minimizando, assim, as actuais dificuldades de atracção e captação de candidatos, sentidas sobretudo, no interior do país.”

Com esta prática, a área de SRH viu crescer o número de candidaturas, passando de uma média de 30 candidaturas diárias, para 160 candidaturas/dia. Actualmente, a empresa conta com cerca de 80 candidaturas/dia

A rede permite, de igual modo, aumentar o número de partilhas de acordo com as necessidades da empresa, fazendo com que a divulgação das oportunidades chegue a um grande número de pessoas e possibilitando direccioná-las de acordo com a localização geográfica dos potenciais candidatos. Os CTT conseguiram assim chegar ao seu público-alvo, de uma forma inovadora, recebendo imensas candidaturas. A utilização da rede para divulgação de oportunidades de emprego, causou, ainda, um grande impacto junto dos médias, visto os CTT terem sido uma das primeiras empresas no nosso país a utilizarem as redes sociais, para o efeito. De acordo com os dados disponibilizados, a empresa obteve 2410 referências em meios de comunicação e redes sociais, e 1211 fãs na página do *facebook*, sendo que, actualmente, e passado pouco mais de um ano, desde

a abertura da página, o número de fãs ultrapassa os 4000. No corrente ano, e face ao sucesso do ano anterior, a empresa, manteve a página do *facebook* em funcionamento, não utilizando qualquer outro canal de recrutamento. Contudo, os CTT têm vindo a diminuir as partilhas, no *site*, visto, actualmente, não ser tão urgente, a necessidade de alimentação da bolsa de candidatos. Tal deve-se, em grande parte, à diminuição de objectos Postais, que a empresa tem sentido, nos últimos anos, o que origina uma menor necessidade de carteiros e simultaneamente á conjuntura actual que promove um aumento de desemprego, o que faz com que haja uma maior procura de oportunidades de trabalho, e um conseqüente incremento na apresentação de candidaturas, na base de dados da empresa.

3.3.3 Principais Dificuldades Apontadas nos processos de Recrutamento

As alterações que se têm verificado, face às estratégias de recrutamento, ao longo dos últimos anos, devem-se, em grande parte, à dificuldade em preencher algumas das oportunidades anunciadas. Estes obstáculos foram parcialmente ultrapassados, com o uso do *facebook*, permanecendo, todavia, a dificuldade em recrutar para determinadas zonas do país. São apresentados, de seguida, alguns dos motivos pelos quais, estes constrangimentos se evidenciam, na óptica dos responsáveis de SRH:

- ⇒ Percepção de que os potenciais candidatos, não vêem a profissão de carteiro como algo aliciante – Não obstante o grande retorno de candidaturas, após o uso das redes sociais, contribuir, de certa forma, para contrariar esta ideia.
- ⇒ Exigência da função - A função é mais complexa, do que alguns candidatos poderão, inicialmente, pensar, existindo a necessidade de trabalhar no exterior (andar na rua), de cumprimento de horários de trabalho exigentes, e do desempenho de uma função que acarreta responsabilidade e orientação para a qualidade de serviço prestado ao cliente.
- ⇒ Dificuldades em encontrar candidatos em determinadas zonas geográficas - Os responsáveis de SRH apontam as seguintes zonas/cidades como sendo aquelas que apresentam um menor número de candidatos: Algarve, Baixo Alentejo, Zona Norte (Trás-os-Montes, Bragança, Vila Real), Zona Centro (S.J. da

Madeira, Sta Maria da Feira, Peniche Nazaré, Almeirim, Chamusca, Cartaxo), arredores da área de Lisboa, e algumas áreas da Cidade de Lisboa

- ⇒ Requisitos dentro dos quais se pretende recrutar - Os requisitos essenciais para o desempenho da função são os seguintes: Ser maior de 18 anos, possuir a carta de condução e uma certificação de equivalência ao 12º ano de escolaridade. A conjugação destes factores torna mais complicada a possibilidade de encontrar candidatos. Assim sendo, os CTT referem que as principais dificuldades não se prendem com o número de candidaturas em si, mas com o reduzido número de candidatos que cumprem os requisitos, dentro dos quais pretendem recrutar. Para além disso, a empresa procura, sempre que possível, privilegiar, nas suas ofertas de trabalho, oportunidades dirigidas a jovens à procura do 1º emprego e a desempregados de longa duração, o que nem sempre se configura como tarefa fácil.
- ⇒ A realidade actual de contratos de 4/5/6 horas de trabalho dificulta também a realização de um contrato, uma vez que os candidatos consideram que a remuneração não compensa os custos associados à deslocação.
- ⇒ Critério na selecção - A empresa refere, ainda, que, para além dos requisitos apresentados anteriormente, têm de ser criteriosos quando recrutam, visto que o carteiro configura a imagem da empresa. Assim sendo, os futuros carteiros, devem ter boa aparência e facilidade, no relacionamento com o cliente.
- ⇒ Concorrente no recrutamento – A empresa identifica, ainda, os seus principais concorrentes no recrutamento. Grandes cadeias de pronto a vestir e o sector hoteleiro representam os principais concorrentes, por terem como *target* um perfil semelhante para candidatos que os pretendidos para carteiros.

3.3.4 O impacto do recrutamento *On-line*

De forma a melhor visualizar o impacto do uso dos meios *on-line* e os números dos últimos processos de recrutamento, serão, de seguida, apresentados alguns dados referentes ao processo de recrutamento, dos últimos anos.

Tabela 4 – Candidaturas recebidas versus Contratos efectuados

	2007	2008	2009	2010
Candidaturas	11950	14 751	20 109	23407
Contratos	2690	3 152	2732	2576
Candidaturas/Contratos	22,51%	21,37%	13,59%	11%

De referir que os dados apresentados dizem respeito ao total das candidaturas/contratos da empresa, não tendo sido possível obter, o número de candidaturas, obtidas para a categoria de carteiro de todos os anos indicados. Contudo, no último ano (2010) constata-se que das 23407 candidaturas recebidas, 13868 foram para a categoria de carteiro, ou seja, 59,25% do total recebido.

O número de candidaturas tem aumentado de ano para ano, sendo que o maior aumento acontece em 2009, após a adesão aos meios *on-line*. Por sua vez, o número de contratos tem vindo a diminuir. Face ao grande número de candidaturas recebidas, a percentagem de contratos elaborados tem sofrido um decréscimo acentuado, o que remete para, por um lado, uma diminuição de objectos postais mas, conjuntamente, evoca o número de candidaturas recebidas que não cumprem os requisitos, dentro dos quais a empresa pretende recrutar,

Tal como evidencia a figura 6, das 23407 candidaturas recebidas, apenas cerca de metade dos candidatos (50,7%), tinham o 12º ano de escolaridade, requisito mínimo para desempenhar a função de carteiro. (ver Anexo IV).

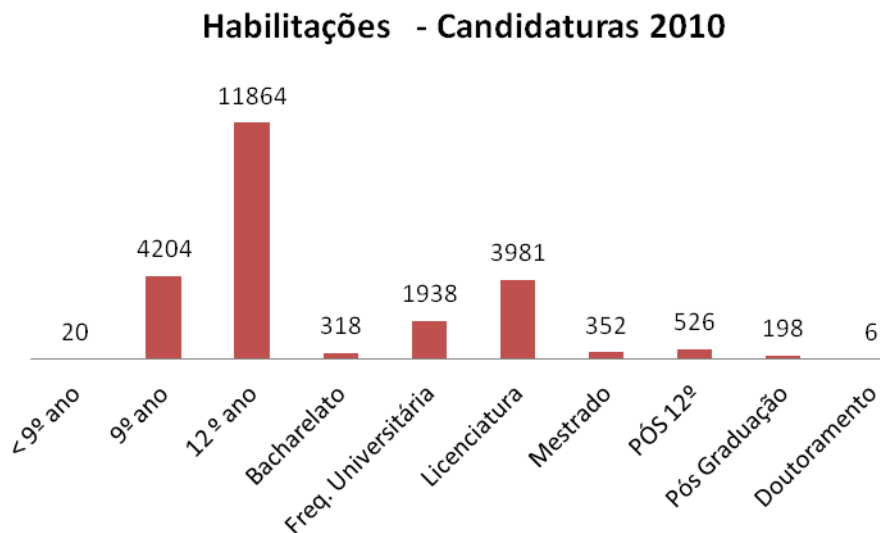


Figura 5 – Habilitações por candidaturas recebidas - 2010

No que diz respeito ao requisito carta de condução, dos 23407 candidatos, 19652 possuíam carta de condução ligeiros, mas apenas 50 eram detentores da carta de motociclos. Constatando-se, ainda, que cerca de 2241 candidaturas declaravam-se não portadoras de carta de condução, o que corresponde a 9,6% das candidaturas totais. (ver Anexo IV).

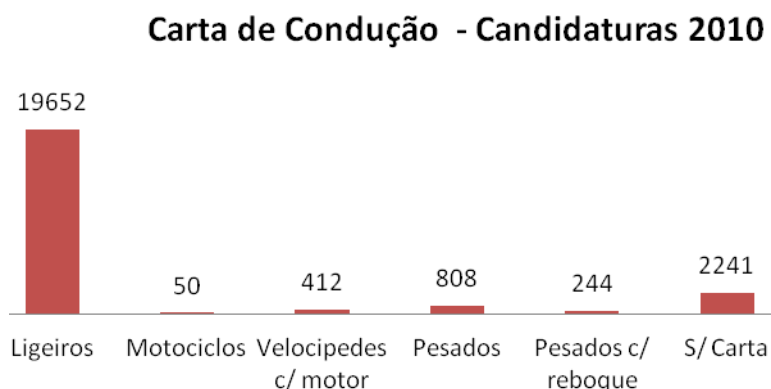


Figura 6 – Carta de Condução por candidaturas recebidas - 2010

Foi, igualmente, possível obter, o número de candidaturas recolhidas referentes ao ano de 2010, de acordo com a sua origem. Desta forma, e tal como se pode verificar na

tabela seguinte, das 23407 candidaturas, 18059, foram recebidas através do *site* da empresa, representando um total de 77,2% das candidaturas recebidas. Seguidamente, o modo através do qual a empresa recebe mais candidaturas, diz respeito às candidaturas espontâneas, 3466 (14,8%).

Tabela 5 - Origem das candidaturas recebidas - 2010

Candiaturas 2010 - Origem	
Anúncio	231
Candidaturas Espontâneas	3466
Concurso Específico	33
Escolas	56
Região	1562
On-line	18059
TOTAL	23407

3.3.5 Estratégias de Recrutamento – Vantagens e Desvantagens

Assim, e de forma a resumir os principais canais e estratégias de recrutamento usados pelos CTT nos últimos anos, na tabela seguinte, procurou-se identificar cada uma das estratégias usadas, pela empresa, bem como as suas principais vantagens e desvantagens, de acordo com a percepção de sucesso dos responsáveis de SRH dos CTT.

Tabela 6 – Principais Meios de Divulgação de Oportunidades – Vantagens e Desvantagens

Meio	Breve Descrição	Vantagens	Desvantagens
Spot rádio	⇒ <i>CidadeFM</i> . ⇒ Campanhas apelativas, elaboradas em parceria com o departamento de Marketing e agência de	⇒ Forte impacto junto do target requerido. ⇒ Rápido retorno de candidaturas.	⇒ Custos Elevados. ⇒ Mudança de spot de dois em dois anos. ⇒ Necessidade de trabalhar

	publicidade.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anúncios Apelativos. ⇒ Efeito rápido: grande número de candidaturas recebidas nos primeiros dias. 	em parceria com agência de publicidade.
Criação e Divulgação de campanhas Criação e concepção das “peças”	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Flyers/Cartazes ⇒ Criação e Divulgação de campanhas Criação e concepção das “peças” 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anúncios apelativos. ⇒ Peças adaptadas ao target. ⇒ Incremento do número de candidaturas 	⇒ Necessidade de trabalhar em parceria com agência de publicidade.
Site	⇒ Recepção de Candidaturas, no <i>Site</i> da Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fácil envio de dados. ⇒ Menor tempo perdido no tratamento das candidaturas. ⇒ Aumento de candidatos na base de dados. 	⇒ Dificuldade em reencaminhar potenciais candidatos para o site.
Meios on-line Google Search Empregoso nline	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Utilização do Google Search de modo a maximizar o reencaminhamento de candidaturas para o site. ⇒ Recurso ao <i>empregoso nline</i> de modo a maximizar o reencaminhamento de candidaturas para o site. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Maior número de candidaturas recepcionadas no <i>site</i>. ⇒ Aumento de candidatos na base de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pouca percepção de sucesso/ insucesso. ⇒ Custos Elevados (GoogleSearch apenas)

<p>Redes Sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Divulgação da Bolsa de emprego na página do Facebook. ⇒ Reencaminhamento de potenciais candidatos para o site dos CTT. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Recepção de grande número de candidaturas em pouco tempo. ⇒ Rápido retorno de candidaturas. ⇒ Forte incidência no público-alvo. ⇒ Possibilidade de incentivar partilha de informação de acordo com maior/menor necessidade. ⇒ Possibilidade de incentivar partilhas em zonas geográficas específicas. ⇒ Custos nulos. ⇒ Imagem moderna da empresa. ⇒ Impacto positivo nos meios de comunicação social. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Maior exposição da empresa. ⇒ Grande número de candidaturas que não preenchem os requisitos dentro dos quais a empresa pretende recrutar.
-----------------------------	---	---	--

3.4 Síntese de Resultados

No ponto anterior, foi possível fazer uma caracterização global do processo de recrutamento dos CTT. Procurou-se analisar as alterações que têm vindo a ser efectuadas, bem como, perceber os factores de sucesso e as principais desvantagens das diferentes estratégias de comunicação. Evidenciou-se, de igual modo, a forma como a função de carteiro tem evoluído e os desafios apresentados aos profissionais de RH, no que concerne ao recrutamento.

Não tendo, no momento processos de recrutamento específicos para carteiros, os CTT optam por divulgar as oportunidades de emprego, de modo a constituir uma bolsa permanente de candidatos, que lhes permita fazer face às necessidades pontuais que vão surgindo, nas diversas zonas do país.

De há cinco anos a esta parte, os CTT, têm apostado num plano de comunicação, de forma a conceberem estratégias de recrutamento que lhes permitam alimentar a sua bolsa de candidatos de forma eficiente. As campanhas apelativas e a aposta em meios diversos representaram, por si só, um elevado número de candidaturas.

A introdução da internet representou uma mudança expressiva, introduzindo alterações definitivas aos processos de recrutamento. Se a escolha deste meio já se apresentava como sendo bastante promissora, a falta de orçamento para campanhas de recrutamento, no último ano, levou a que a Internet se posicionasse como o meio ideal. A recepção de candidaturas, através do *site*, inseriu, igualmente, uma vantagem significativa, em termos de redução de tempo de triagem.

A entrada nas Redes Sociais, em 2010, apresentou um retorno surpreendente. A empresa tem conseguido alimentar a bolsa de candidatos, exclusivamente através deste meio (sem qualquer outra campanha adicional), reduzindo, assim, os custos associados ao recrutamento.

As redes sociais, representaram uma grande mudança nas práticas de recrutamento dos CTT, havendo contudo que referir, que a forte exposição do meio, originou também um elevado número de candidaturas, que não preenchem os requisitos dentro dos quais a

empresa pretende recrutar. Assim sendo, e apesar do elevado número de candidaturas a empresa continua a sentir algumas dificuldades em identificar candidatos para determinadas zonas do país, e em encontrar candidatos com alguns dos requisitos pretendidos, como por exemplo, detentores de carta de condução de motociclo.

Actualmente, face ao número total de candidaturas recebidas, os CTT recrutam apenas cerca de 11% dos candidatos o que espelha, não só, o elevado número de candidaturas que não preenchem os requisitos, mas demonstra a impossibilidade actual da empresa em dar resposta a todas as candidaturas recebidas. A grande diminuição de objectos postais, que se fez sentir, nos últimos anos, veio contribuir para este facto, comprometendo, de certa forma, a campanha de recrutamento no *facebook*. Por outro lado, a actual situação do país, onde o desemprego atinge uma percentagem elevada, leva a uma maior procura de oportunidades de emprego, fazendo crescer o número de candidaturas no *site*. Desta forma, a empresa não tem conseguido dar resposta ao grande número de candidaturas que tem vindo a receber, pelo que, nos últimos tempos, tem vindo a reduzir a partilha de informação na rede.

4 – Conclusões

O estudo de caso elaborado, permitiu caracterizar o processo de recrutamento dos CTT, demonstrando a natureza das alterações que têm vindo a ser introduzidas nos últimos anos e, em simultâneo, os desafios enfrentados pelo departamento de RH, face às crescentes exigências da função e à necessidade constante de actualização da bolsa de candidatos.

Como referido anteriormente, os CTT, evidenciando-se como uma empresa de grande tradição no nosso país, tem procurado acompanhar as novas tecnologias, modernizando os seus processos e inovando nos serviços e produtos fornecidos.

Sendo aqueles que contactam directamente, com o cliente, os carteiros, representam, de certa forma, a imagem da empresa, desta forma torna-se importante, atrair os candidatos certos para o desempenho da função. Esta tem vindo a modificar-se ao longo dos últimos anos, devido ao crescente desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, o carteiro depara-se com novas formas de organização do trabalho, o que conseqüentemente leva ao desempenho de outras funções e responsabilidades. As competências interpessoais e de influência, ganham assim um papel importante, trazendo novos desafios ao recrutamento.

Embora a empresa não efectue processo de recrutamento e selecção de forma regular, divulga oportunidades de emprego, de modo a constituir uma bolsa de candidatos. Nos últimos anos e de forma a poder atrair candidatos em número suficiente, e com os requisitos necessários, a área de RH, apresentava a necessidade de desenvolver um plano de comunicação anual. Este tinha vindo a ser desenvolvido, desde aproximadamente 2005, contudo as estratégias seguidas apesar de eficazes, representavam custos elevados, não sendo, sempre, possível obter o número de candidatos desejados e/ou com os requisitos pretendidos.

Em 2009, a empresa opta por recorrer à internet, de forma a divulgar as suas oportunidades de emprego. A entrada na internet permitiu um ganho significativo na tiragem de candidaturas e representou um aumento considerável no número de candidaturas usadas. Há que referir que embora a entrada *on-line* represente uma mais

valia clara, os meios então usados não permitiam perceber ao certo, de que forma os candidatos chegavam ao site dos CTT.

Em 2010, já após ouvir falar na ideia, de recrutar através das redes sociais, a empresa opta por divulgar a bolsa de candidatos para carteiros no *facebook*. A rede trouxe sem dúvida inúmeras vantagens, pois permitiu que o número de candidaturas aumentasse em larga escala, obtendo, igualmente, inúmeras referências em meios de comunicação social.

Desta forma, a empresa conseguiu atenuar, em parte, algumas das dificuldades encontradas no recrutamento continuando a ser evidente, apesar do grande número de candidaturas, a escassez de candidatos para colmatar as oportunidades de determinadas zonas do país, e ainda a falta de alguns requisitos, como por exemplo, a carta de condução de motociclo. Posto isto, fica claro que a empresa tem ainda desafios que necessita de ultrapassar.

É inegável que a introdução da internet, como estratégia de divulgação e oportunidades de emprego, constituiu uma mudança chave no processo de recrutamento da organização. A custo zero, os CTT conseguem, actualmente, aumentar, sem grandes dificuldades, a bolsa de candidatos a nível nacional. De salientar que, apesar do número crescente de candidaturas, a empresa, efectuou, no último ano, apenas 11% de contratos, face ao total de candidaturas recebidas. Este número, espelha a grande percentagem de candidaturas que não cumprem os requisitos pretendidos, mas, de igual modo, a actual dificuldade da empresa em dar resposta ao número de candidaturas recebidas, sobretudo numa altura em que a procura de emprego tem vindo a aumentar. De forma a colmatar este problema, a empresa poderá repensar a base de dados, introduzindo, por exemplo, mecanismos automáticos de triagem de candidatos que, à partida, não reúnem os requisitos mínimos exigidos, gerindo assim a base de dados de forma mais eficaz.

Nos últimos anos a empresa viu decrescer o número de objectos postais distribuídos, o que leva à menor necessidade de contratação de carteiros. Seria interessante, perceber, qual o impacto da campanha de recrutamento via facebook, face a uma situação económica diferente: presença de uma menor taxa de desemprego e uma maior

necessidade de carteiros por parte da empresa, explorando, assim, o verdadeiro potencial da rede social.

A diversificação de estratégias que a empresa, tem vindo a utilizar nos últimos anos, permitiu perceber exactamente qual o seu público-alvo, ganhando alguma relevância junto dos potenciais candidatos.

Actualmente, a rede social posiciona-se como um bom meio para a divulgação de oportunidades, dado que não acarreta custos, e permite à empresa obter um elevado número de candidaturas, ainda que tenha algumas dificuldades em encontrar candidatos com um determinado perfil. Optando exclusivamente por divulgar as suas oportunidades de emprego no *facebook*, neste último ano, os CTT continuam optimistas face às potencialidades do meio.

O presente estudo de caso permitiu assim, perceber de que forma o recrutamento para a função tem evoluído, os desafios e oportunidades com que a empresa se tem deparado no que diz respeito a esta prática e ainda as vantagens e desvantagens das estratégias de atracção de candidatos. O caso permitiu também compreender que, cada vez mais, as empresas têm necessidade de se adaptar às circunstâncias, procurando alternativas inovadoras que permitam fazer face aos desafios e dificuldades que encontram. Os CTT podem ser considerados um exemplo deste paradigma, pois apostaram numa forma de recrutamento até aqui muito pouco explorada, permitindo-lhes, num curto espaço de tempo, revolucionar todo o processo de recrutamento e conseguindo, a custo reduzido, superar as maiores dificuldades sentidas.

Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

No presente estudo não foi possível obter um elevado número de dados a respeito dos processos de recrutamento, mais antigos, da empresa. Como base de comparação, seria interessante ter tido acesso a dados de processos de recrutamentos anteriores, procurando analisar a evolução histórica dos mesmos.

Nos dados cedidos, não foi, igualmente, possível obter o número de candidaturas específicas para carteiros, pelo que se trabalhou com o número de candidaturas totais da empresa. Apesar de os carteiros representarem um número elevado de colaboradores

dos CTT, seria interessante analisar as candidaturas recebidas, exclusivamente para a função em estudo.

Em estudos posteriores, configurar-se-ia de todo o interesse compreender qual a percepção de potenciais candidatos face à profissão de carteiro, procurando avaliar se as dificuldades apontadas pelos responsáveis de Recursos Humanos dos CTT, sobretudo no que diz respeito à falta de candidatos, coincidem com as percepções de potenciais candidatos à função.

Avaliar a percepção face à função, junto de carteiros mais antigos, dos CTT e de contratações recentes, seria também importante, de modo a estudar o impacto da evolução desta no dia - a - dia do profissional.

5 - Referências Bibliográficas

Allen, D., Otondo, R., Mahto, R., (2007), Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational brand and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction, *Journal of Applied Psychology*, 92,(6) 1969-1708.

All R. M. - The Postman, (2011) *The Royal Mail is being, slashed back, and it breaks this old postie's heart*, *Newstatesman*, <http://www.newstatesman.com/uk/politics/2011/01/royal-mail-company-heart-loop>

Agência Lusa (2008), *Bombeiros, carteiros e professores são os profissionais em quem os portugueses mais confiam*, *Jornal Público*, 21 de Agosto

Berkshire, J. C. (2005) Social Network Recruiting. *HR Magazine*. 50: 95- 99

Breaugh, J., Starke, M., (2000), Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions, *Journal of Management*,26(3),405-434

Caetano, A. & Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos: contextos processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH

Câmara, B., Guerra, P., Rodrigues, J., (2005) *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*, Lisboa: D.Quixote

Cappeli, P. (2001) Making the Most of *On-Line* Recruiting: The war for talent has moved to the Internet.You'd better have a battle plan. *Harvard Business Review*. 79: 139-146

CTT – Correios de Portugal, SA – www.CTT.pt

CTT – Correios de Portugal, SA, Relatório e Contas (2010), http://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/ctt/institucional/grupoctt/info_financeira/relatorio_contas.html

CTT – Correios de Portugal, SA, Relatório e Contas (2011, 1º semestre), http://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/ctt/institucional/grupoctt/info_financeira/relatorio_contas.html

Gomes, J. Pina e Cunha, M. Rego, A. Cabral-Cardoso, C. Marques, A. C. (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Kluemper, D. H., e Rosen, P.A.(2009), Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*. 24: 567-580

Perkins, J., (2011) Hiring 2.0: 23 Creative Ways to Recruit and Keep Great Staff. *P.M Public Management*. 93: 16-19

Rocha, F. (2006) *Recrutamento e Selecção nas Organizações - Uma mais valia para vencer a crise. Contexto, Processo, Método*. in Tavares, M.; Carvalho, J.; Rocha, F.; Raposo, R.; Duarte, M. *Novo Paradigma para a Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa (Portugal).

Royal Mail - www.royalmail.com

Spencer, L Jr. & Spencer S., (1993), *Competence at work : models for superior performance*, John Wiley, New York.

Spink, A.& Jansen B., 2005, *Using the web to look for work, Implications for online jobseeking ans recruiting*;Internet Reseach, 15:49-66

Sousa M., Duarte T., Sanches P., Gomes J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Praticas*; Lisboa;Lidel

The British Postal Museum and Archive - <http://postalheritage.org.uk/>

Veger, M. (2006) 'How Does Internet Recruitment Have Effect on Recruitment Performance?' *Fourth Twente Student Conference on IT*, Enschede.

Verhoeven, H. e Williams, S. (2008). Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions. *International Review of Business Research Papers*.4: 364-373

Yin R., (1989) *Case study research: design and methods*, Newbury Park: Sage Publications

Anexos

Anexo I - Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Responsável de Recursos Humanos dos CTT

Bom dia,

Queria, desde já, agradecer-lhe o facto de ter concedido o seu tempo para esta entrevista.

Caracterização dos CTT

1. A partir de que ano, a empresa passou a ter um departamento de RH e como evoluiu este departamento?
2. Existe uma área específica, responsável pelo Recrutamento e Selecção? Se sim, desde quando e porque razão foi criada?
3. Como é gerido o Planeamento de Recrutamento e Selecção?
4. De que forma estão, os objectivos de recrutamento, alinhados com a estratégia da empresa?
5. Na sua opinião, que imagem têm os candidatos, dos CTT? Como tem variado ao longo dos anos?

Função - Carteiro

6. Quais os critérios utilizados para a realização do recrutamento para carteiros? Optam por recrutar directamente para a função, ou fazem-no de acordo com as candidaturas recebidas, direccionando os candidatos?
7. Essa diferença é, igualmente notória relativamente às diferentes zonas do País? De que forma?
8. Quais as competências requeridas para desempenhar a função de Carteiro?
9. Como são definidos os objectivos de recrutamento, para esta função? Que alterações têm ocorrido?
10. Recebem muitas candidaturas espontâneas para a função de carteiro? Têm registado alterações ao longo dos anos?
11. Como é feita a divulgação da vaga?
12. Que tipo de informação é referida, em relação à vaga? Como tem variado ao longo dos anos? E porque razão?

Recrutamento

13. Em termos gerais, quais as principais mudanças efectuadas nos processos de recrutamento, para carteiros, ao longo dos anos?
14. Qual foi o processo mais eficiente?
15. De que forma são geridos os processos de recrutamento, para os carteiros?
16. Em média, como tem variado o orçamento para as campanhas de recrutamento, no decorrer dos anos?
17. Quem estabelece o primeiro contacto com os candidatos e quanto tempo demoram a responder às candidaturas?
18. Relativamente à função de Carteiro, conseguem sempre preencher as vagas, com as campanhas usadas? Se não, porque motivo?
19. Nota diferenças no perfil dos candidatos, face ao meio escolhido? E no que diz respeito aos diferentes anos?
20. De que forma procuram atrair a atenção para os materiais de recrutamento, ou seja quais as estratégias de atracção usadas?

Perspectivas de Futuro

21. Os meios de comunicação utilizados, para anunciar as vagas têm sofrido alterações ao longo dos anos?
22. Pode dar me uma ideia do número de candidaturas que recebem de acordo com o meio utilizado? De que forma tem variado no decorrer dos anos?
23. De entre os diferentes tipos de recrutamento efectuados, para a função de carteiro, quais julga serem os de maior e menor sucesso e porquê?

24. Utilizam os serviços de Internet? De que forma?
25. Em que altura aderiram à internet, e como surgiu a ideia?
26. Como surgiu a ideia de recrutar através de redes sociais?
27. Qual o impacto da campanha?
28. Porque acha que tal aconteceu?
29. Acha que esta campanha, pode ter contribuído para alterar a imagem que os potenciais candidatos têm dos CTT? De que forma?
30. De que forma, procuram continuar a acompanhar a tecnologia? Existe algum projecto futuro?

Anexo II – Grelha Análise - Entrevista

Grelha Análise Entrevista:

Tema	Citação
Processo de recrutamento	<p>(3) “Nos últimos anos, trabalhamos sempre em parceria com o cliente, o que não acontecia com tanta intensidade anteriormente. Por exemplo, uma loja dos CTT solicita um chefe, nós abrimos o concurso e gerimos todo o processo de recrutamento: recebemos as candidaturas, preparamos toda a parte do recrutamento, estando em permanente contacto com o cliente. O processo de selecção é elaborado em parceria com o cliente, sobretudo na fase final. Este constitui-se como um processo elaborado por nós. Sendo, como no presente exemplo, um processo de recrutamento para chefias de loja, ou para, normalmente ocorre internamente, até por que o candidato terá de apresentar algum conhecimento e competência, para chegar. Mas digamos que tem havido alguma evolução, procuramos, sempre, as melhores soluções, cumprir os objectivos da empresa, tendo em conta aquilo que o cliente está a pedir. “</p> <p>(6) “Neste momento, o recrutamento é feito nos CTT. Possuímos uma bolsa permanente de candidaturas, recebidas através de vários meios, sendo que um deles, são as redes sociais. Chegam-nos as candidaturas e, à medida que vão surgindo vagas, nas diferentes áreas do país, faz-se o processo de selecção. Verificam-se quais os perfis pretendidos, quais os requisitos, como por exemplo, se é preciso ter carta ou não, se é para os transportes ou centro de tratamento, para carteiro de rua, etc. Em seguida, faz-se uma dinâmica de grupo e uma entrevista, embora nem sempre seja possível, por questões logísticas. Se, por exemplo, seleccionamos um carteiro para Vilar Formoso e não temos a possibilidade de nos deslocarmos. Por essa razão, estabelecemos um contacto telefónico sendo posteriormente, a pessoa encaminhada para o chefe de posto que, dará o</p>

feedback relativamente ao avaliado. Caso não reúna o perfil desejado, procuramos outro. Todo este processo é gerido, na sede, em Lisboa.”

(9) “Existe um plano anual de necessidades, e isso permite-nos perceber que existe um número determinado de necessidades de recrutamento. Assim sendo, a premência de contactar candidatos e de realizar provas e entrevistas é permanente. Trabalhamos, sempre, com vista a elaborar uma bolsa de candidatos dado que, por vezes, há necessidades, de última hora que nos obrigam a ter que providenciar candidatos para o dia seguinte. Procuramos, sempre, ter algum conhecimento da pessoa que vamos colocar na loja, o que nem sempre é possível, face à grande dispersão geográfica. Nestas zonas de Lisboa/ Porto torna-se mais fácil, porque conseguimos atrair candidatos com maior facilidade. O processo de contratação é realizado em Lisboa, local onde se concentram todas as candidaturas, na nossa base de dados. Posteriormente, procedemos à triagem, de acordo com a zona e analisamos se as mesmas reúnem os requisitos necessários. Mais tarde, contactamos os interessados e submetemo-los às provas (quando tal é possível, dependendo da zona do país). Nos casos em que não é possível fazê-lo, na sede, encaminhamo-los para o chefe de loja ou para o chefe do centro de distribuição e, estes, por sua vez, tendo como base as indicações que fornecemos, dão, posteriormente, o *feedback*, confirmando se a pessoa se adequa e preenche os requisitos mínimos e se está em condições de prosseguir.”

(13) “ No que concerne ao processo, o mesmo não sofreu grandes alterações, ou seja, realizamos testes psicomotores, para determinadas funções, nomeadamente, para quem tenha de conduzir veículos. Relativamente ao processo colectivo, temos as dinâmicas e as entrevistas. As direcções dão-nos a conhecer as suas necessidades, no início do ano e, com base nos KPI's e nos SLA's, definidos com as mesmas, procedemos ao controlo daquilo com que nos comprometemos. Ou seja, para além do plano anual se, posteriormente, surgir uma necessidade, então existem prazos suplementares a cumprir, que ficam previamente estabelecidos. Por exemplo, as necessidades são apresentadas num prazo de 10 dias, tendo nós que, num período compreendido entre três a cinco dias, dependendo do grau de exigência, conseguir encontrar o candidato para desempenhar

	<p>aquelas funções.”</p> <p>(15) “Para além dos aspectos focados, possuímos uma área de contratação — Gestão da Contratação — que é aquela que elabora os contractos para os carteiros e atendedores. Configura-se como um sector que trabalha, em simultâneo, a contratação e o recrutamento.(...) É uma área muito específica, pois, devido ao grande número de carteiros, necessita de realizar todo o controlo de contratação...”</p> <p>(15.1) “ Neste momento, como lhe disse não temos orçamento mas, normalmente, ronda os 20/30 mil euros. Quanto ao nº de admissões para carteiros, tivemos um processo, aqui há algum tempo, em que admitimos 100 carteiros, os quais já tinham trabalhado na empresa, há pouco mais de um ano. Neste momento, não estamos a admitir candidatos, uma vez que existem apenas necessidades pontuais, que vão sendo preenchidas, através da bolsa. Neste momento, também recorreremos ao trabalho temporário. Portanto, há períodos em que admitimos um grande número de pessoas mas, normalmente, seleccionamos as que já tenham tido experiência de trabalho na empresa e boa avaliação de desempenho (requisito fundamental para a renovação do contracto. No final do contracto, quando este vem para renovação, a chefia tem de proceder à avaliação de desempenho do colaborador e remetê-la. A informação é, posteriormente, carregada na base de dados, à qual recorreremos para confirmação de requisitos e resultado da avaliação de desempenho, sempre que um contracto nos seja solicitado.”</p> <p>(16) “O contacto é realizado por nós, através do recurso à base de dados, de onde é retirada uma listagem. Em seguida, verifica-se o cumprimento de requisitos, tais como, a realização de provas ou não. Há, ainda, candidatos que se dirigem às lojas, fundamentalmente nos meios rurais, ou recorrem a outros colaboradores, para fazer chegar o CV que, posteriormente, é-nos reenviado. Na área da contratação, existem seis colaboradores, sendo, cada um deles, responsável pela contratação de cada uma das zonas do País (Centro, Norte, Algarve, Alentejo, Açores e Madeira). Estes elementos têm como função Gerir a Bolsa de candidatos e a contratação em cada uma das áreas. No caso de áreas limítrofes, por vezes, partilham dados. Existe,.</p>
--	--

	<p>Por exemplo, neste momento estamos a entrar num “boom” de contratações devido aos períodos de férias dos colaboradores. Em função do que já está definido no plano de necessidades, sabemos que, a partir do dia um de Maio, disparam os contratos, ou seja, procede-se à contratação de um trabalhador, para substituir outro que vá de férias e, quando este regressa irá, por sua vez, substituir um terceiro, permitindo-nos elaborar um contrato de seis meses que possibilita a substituição de várias pessoas, em períodos diferentes.”</p> <p>(22)” Anteriormente, recebíamos em média, 30 (candidaturas) por dia, actualmente, com a campanha no FB estamos com uma média de 100 candidaturas diárias...”</p> <p>(30)” Neste momento, gostávamos de evoluir mais em termos de <i>E-recruitment</i>, pelo que nos encontramos a elaborar uma base de dados de RH da empresa com o objectivo de conseguirmos uma maior proximidade e interacção.”</p>
<p>Competências/Evolução da Função</p>	<p>(3) “Antigamente, para recrutar um carteiro, dar-se-ia provavelmente mais importância à condução, procurando inferir se o fazia de forma segura. Não havia, por exemplo, preocupação relativamente às vendas que um carteiro iria realizar. Não precisava de ter esse tipo de competências. Apesar de sempre ter existido esta regra, hoje, pensamos de forma diferente pois, um carteiro tem de possuir algumas competências comerciais, demonstrar preocupação com o cliente e com a qualidade do serviço, procurar proceder às entregas de forma profissional, pois têm consciência que são portadores de bens que não lhes pertencem. A existência de padrões de qualidade, cada vez mais exigentes, um maior controlo, ---satisfação do cliente, obrigam-nos a um maior rigor no desempenho das suas funções. No que concerne às lojas, a vertente comercial não se compara à realidade de alguns anos atrás. O atendimento foi profundamente alterado e, hoje em dia, o colaborador que presta o atendimento na loja tem de ser muito mais agressivo comercialmente. Antes, estava apenas disponível para atender, quando alguém pretendia enviar correspondência. Hoje, têm de reunir uma série de competências comerciais, procurando que o cliente adquirira determinados produtos à disposição, na loja. As funções têm-se alterado significativamente e o recrutamento</p>

também sofre alterações nesse sentido.”

(5) “Com o objectivo de modernizar a imagem dos colaboradores, actualizámos o vestuário de serviço que foi desenhado por estilistas, conferindo-lhe um aspecto mais jovem. Alterou-se o padrão anterior das malas de cabedal, castanhas. Colocaram-se à disposição bicicletas eléctricas vermelhas com um recipiente, na parte frontal das mesmas, entre outros. É uma profissão maioritariamente de homens, mas há, igualmente, mulheres. De há uns anos a esta parte verifica-se um maior interesse por parte das mulheres, existindo algumas com funções de chefia ao nível da distribuição e tendo constituído uma mudança importante, na função. A região de Aveiro foi o local onde se iniciou o afluxo mulheres, porque possui óptimas condições para se andar de bicicleta tendo-se generalizado, esta tendência. Desde que possuam os requisitos necessários, é-nos indiferente o factor género na função. Confirmamos a existência de inúmeros estudantes universitários, devido à flexibilidade de horários e à possibilidade de realizarem algum dinheiro. Dantes, tudo isto era mais difícil, os horários eram mais complicados, começava-se às cinco da manhã. Presentemente, já nada se processa do mesmo modo, havendo, inclusivamente, a possibilidade de utilizarem uma viatura, o que diminui o peso carregado.”

(8) “(...) as competências relacionais são sempre importantes pois, a função exige responsabilidade. Os carteiros mexem com dinheiro e bens, sendo por isso, o respeito por valores éticos e morais, um requisito fundamental. Procuramos, por essa razão, analisar a parte emocional, tentando perceber se têm sentido de responsabilidade, apesar de não ser muito fácil, por serem candidatos muito jovens. A orientação para o cliente é outra competência valorizada, pelo que temos a preocupação de avaliar como reagem, caso sejam abordados por um cliente que não se encontra satisfeito. Como referimos anteriormente, os requisitos comerciais são, cada vez mais, uma exigência, sendo fundamental a parte comercial e a abordagem aos clientes para a venda de produtos das lojas. (...)”

(8) “As competências informáticas também surgem como algo que não era relevante há alguns anos atrás e hoje são

essenciais. No próprio centro de distribuição são eles que fazem o controlo dos produtos e das caixas, registam, fazem o track and trace.”

(11)“Por vezes e, sobretudo, os mais velhos, mostram alguma resistência, dado que não consideram tarefa da sua competência. Encontramo-nos a atravessar uma fase de transição, pois acredito que, daqui a cinco anos a função seja completamente diferente. O carteiro deixa de ser apenas a pessoa portadora de correspondência para passar a ser um comercial que, de uma forma fácil, entrega e vende uma série de produtos. Estamos numa fase em que as pessoas resistem, porque preferiam limitar-se à entrega de bens, em vez de possuírem a pressão comercial, com objectivos mensais. É natural que exista alguma resistência até, porque não têm essa noção quando concorrem à função. Com o tempo vão acabando por perceber e aceitar o facto, razão porque procuramos transmitir a informação, no processo de recrutamento. Em conformidade, exigimos a certificação de equivalência ao 12º ano, porque a função, em si, é cada vez mais exigente e tem evoluído consideravelmente”

(8) “Anteriormente, o processo era todo manual e, hoje em dia, é, praticamente, todo mecanizado. A correspondência chega-lhes à mesa, já arrumada de acordo com o percurso (antigamente eram eles que separavam e arrumavam a correspondência), o que permite ao carteiro sair de imediato para a rua, libertando-lhes imenso tempo. Então, a empresa aproveita esse tempo para outras funções o que confere uma maior evolução à respectiva função.”

(18)“Antigamente, os produtos eram expostos apenas nas lojas, tendo as pessoas de se deslocar para os comprar. Presentemente, compete ao carteiro levar o produto até às pessoas. É uma forma mais fácil, de chegar a todas as pessoas e rentabilizar sinergias. Por exemplo, se abre um escritório de advogados no sítio x, os carteiros são os primeiros a saber e a comunicarem esse dado à loja, informando da oportunidade de negócio. Os próprios carteiros podem articular-se com a loja e

	<p>ir às empresas vender os produtos. Aliás, a área de distribuição e atendimento, que já tinham estado juntas, anteriormente, estiveram durante um período separadas e agora voltaram a unir-se, exactamente por essa razão. E o caminho é mesmo esse: — Criar sinergias entre as diversas áreas, pois a função tem, de facto, evoluído bastante”.</p>
<p>Dificuldades em recrutar</p>	<p>(5)“(…) Apesar de ser só uma ideia, pois não sabemos, de facto, como era, em relação ao recrutamento para a população em geral e, antes das redes sociais, os potenciais candidatos não gostavam de exercer a profissão, dada a imagem pouco positiva que possuíam. Digo isto, porque por vezes, fazíamos as campanhas adicionais e não tínhamos grande retorno. Por outro lado algumas pessoas também desistiam com bastante facilidade, pois a função, não sendo demasiado complexa não se revelava, assim, tão simples (andar a pé, levantar cedo, etc).”</p> <p>(7) “Existem zonas onde o recrutamento é mais complicado devido a factores como a ausência de população (interior e ilhas). Por outro lado, o recrutamento e selecção incide sobre jovens que tenham pelo menos 18 anos, o 12º ano de habilitações e a carta de motociclos o que, nem sempre é fácil arranjar alguém que reúna estas características. Procuramos, igualmente, quem possua boa apresentação, imagem, que se consiga fazer entender e com facilidade de relacionamento, o que torna mais complexa a função de encontrar os candidatos certos para o cargo.”</p> <p>(11) “Para recrutar alguém com habilitações inferiores, como o 9º ano de escolaridade, teríamos de elaborar um pedido de excepção, o qual, passa por uma série de autorizações. O nosso grau de exigência (12º ano de escolaridade e a obrigatoriedade de se estar habilitado a conduzir veículos motorizados), limita, igualmente, o leque de oferta de candidatos. Isto para dizer que havia sempre esta necessidade de fazer as campanhas.”</p>

(11) “Elaboramos permanentemente uma imagem nova, a apelar a uma população que definimos, em função da campanha, com a agência de publicidade. Com a consciência de que temos concorrentes (Expl.: “Zaras” e as lojas das grandes superfícies), nos quais os jovens têm a possibilidade de ganhar algum dinheiro, num espaço fechado, definimos o nosso *target* como alguém jovem, que quer ganhar algum dinheiro, mas que não se importam de executar uma função na rua. As campanhas são por essa razão, dirigidas para uma população alvo, perfeitamente definida, a fim de obtermos as candidaturas certas.

(17) “Apesar de possuímos inúmeras candidaturas, as mesmas, na sua grande maioria, não preenchem os requisitos por nós pretendidos e que a função exige. Os carteiros, para além da responsabilidade de terem que lidar com valores, são os que têm o primeiro contacto com o cliente, reflectindo, num primeiro impacto a imagem dos CTT. Não é, apenas, quem está na loja, que reflecte a imagem da empresa. O carteiro, pelas razões que referi anteriormente, pela forma como se apresenta e pelo cuidado, no contacto, é quem passa, de imediato, a imagem de qualidade do serviço da empresa. Daí, o facto de sermos tão criteriosos quando seleccionamos os candidatos. Sempre tivemos candidaturas mas, há cerca de 5 anos e, até, ao ano passado, altura em que começámos a usar a Internet, tivemos necessidade de desenvolver um plano de comunicação, com alguma regularidade, no sentido de possuímos uma bolsa com o objectivo de seleccionar e encontrar candidatos, de acordo com as nossas necessidades.”

(14) “Fazemos contratos por substituição. Porque são para satisfazer necessidades pontuais. Nem sempre conseguimos, porque existem áreas, efectivamente, complicadas. Nem com as campanhas, nem com o “porta-a-porta”, nem com uns cartazes que colocávamos nas lojas, durante alguns períodos, nem mesmo com o *Facebook*. E, isto, acontece, provavelmente, porque temos concorrentes na empregabilidade. No Algarve, por exemplo, o Turismo é, talvez, mais aliciante, devido às

	<p>eventuais gorjetas que possam ganhar e a outro tipo de população com a qual lidam. Preferem o turismo em vez da distribuição. Porquê? Porque a distribuição, é uma função que se exerce primordialmente na rua, ao sol e à chuva, os cães... com outro tipo de riscos e não é tão confortável. Já tivemos, inclusive, uma campanha que nunca chegou a ir para a rua, que brincava exactamente com os cães, para evitar o receio que alguns candidatos possuíam. Por outro lado, temos diversos candidatos que nos dizem que gostam da profissão, por ser uma profissão livre. Recrutamos, também, carteiros para os centros de atendimento, e, muito embora, haja candidatos que preferem espaços fechados, outros optam por fazer a distribuição na rua porque não gostam de estar todo o dia dentro de um escritório fechados. Há de tudo...”</p>
<p>Divulgação</p>	<p>(11) “No caso dos carteiros, não divulgamos as necessidades, porque estas têm diminuído, resumindo-se, ultimamente, a situações pontuais, de substituição, como por exemplo, gravidez, férias e/ou períodos de distribuição mais intensa. Em situações de maior tráfego, recorreremos à nossa bolsa de emprego, razão pela qual estarmos permanentemente a aceitar candidaturas.”</p> <p>(11) “Mas todos os anos temos necessidade de fazer campanhas publicitárias para o recrutamento de carteiros. Habitualmente, recorriamos aos <i>spot's</i> de rádio, colocávamos desdobráveis nas estações, a apelar para a inscrição para carteiro e elaborávamos uns RSF's que os candidatos podiam enviar. O <i>spot</i> de rádio sofria alterações, de 2 em 2 anos. Divulgávamos, igualmente, no jornal do metro. No início de cada ano preparávamos uma campanha para recrutamento de carteiros, com o objectivo de ir “<i>alimentando a bolsa</i>”.</p> <p>(13) “Relativamente à divulgação das vagas, encontramos-nos, actualmente, a utilizar o <i>Facebook</i>, no entanto, há alguns anos, a divulgação funcionava através de cada Região. Os chefes da estação ou da loja encarregavam-se de divulgar essa informação, procediam à análise das candidaturas e enviavam-nas para Lisboa. Todo este processo, funcionava, inicialmente, através do “<i>boca-a-boca</i>”. Há cerca de cinco anos, iniciaram-se as campanhas, a que fiz referência, com outro tipo de</p>

organização (comunicação anual, identificação do target, forma de o atingir, concorrentes, etc)”

(14) “Não, já não usamos o *empregosonline*, devido a factores de contenção/congelamentos. Através do *Facebook*, conseguimos um elevado número de candidaturas...”

(19) “Fazemo-lo em conjunto com a empresa de publicidade com quem trabalhamos, procurando brincar com as palavras. Por exemplo, uma das frases da última campanha é: “*Ainda vais dar cartas*”. No slogan da rádio, um rapaz chega a casa e a mãe pergunta: — *Então como correu o teu dia?* e ele responde: — *Ainda vou dar cartas*. Porque o nosso *target* é um público muito jovem, procura-se abordar a campanha de forma lúdica, indo de encontro à sua linguagem. Contudo, terá de haver, sempre, algum limite, porque o candidato tem de entender que a função não é uma brincadeira. Quem distribui a correspondência, tem de saber fazê-lo. De modo a perceber de que forma poderíamos chegar a mais pessoas, temos trabalhado com a *Cidade FM* (estação que nos pareceu a mais adequada para atingir o *target* que pretendíamos), com a agência de publicidade, com a nossa área de MKT.”

(23)” Neste momento as redes sociais, são as de maior sucesso. Anteriormente, penso que as campanhas de rádio, eram as que atraíam mais candidatos, sendo a reposição as menos bem-sucedidas. Percebemos, então, que necessitávamos de criar algo de novo. No entanto, não quero deixar de sublinhar que os meios de comunicação social, em particular a rádio, funcionam muito bem, em função do tempo de resposta, pois quando necessitávamos de receber candidaturas, rapidamente, as respostas chegavam-nos, de um dia para o outro.

(24) “Sim. Numa determinada altura recorremos ao *Google Search*. Não temos, ainda, a capacidade de podermos avaliar correctamente o grau de satisfação deste tipo de campanha. A informação veiculada por parte da agência de comunicação é que o resultado era muito positivo. Funcionava quase como um leilão. Colocava-se uma palavra, por exemplo, *CTT-emprego* ou mesmo só, *emprego* e surgia, de imediato, o site dos CTT, em primeiro lugar, facto que levaria as pessoas a acederem ao

	<p>link facilmente. Fizemos esta experiência e a Agência informava-nos, sempre, que estávamos entre os primeiros. Mas como já referi, anteriormente, não conseguimos avaliar se o <i>Google Search</i> foi um excelente meio ou não.”</p> <p>(25) “A ideia das candidaturas on-line, através do site, surgiu na área do recrutamento onde, em contacto com a responsável, a mesma achou interessante, até pela necessidade de se alterar a imagem. Por outro lado, alargou-se o âmbito da campanha, pois, não é fácil encontrar pessoas com o 12º ano e habilitadas a conduzir veículos motorizados. Quanto á adesão à internet em sí, uma empresa de anúncios on-line, encenou uma demonstração, numa das feiras de recursos humanos em que participámos, tendo-nos convencido a aderir. Procuramos, deste modo, manter-nos informados sobre as novas possibilidades ao nível do recrutamento.</p>
<p>Redes Sociais</p>	<p>(5) “Penso que contribuiu para dar uma imagem mais moderna da função. Em simultâneo, tem havido, por parte da empresa alguma preocupação em modernizar a profissão.”</p> <p>(11)” Temos, neste momento, a página no Facebook, (suspensa ao longo de algum tempo), e agora reaberta, para permitir nova recolha de candidaturas, onde os potenciais candidatos, podem encontrar os requisitos pretendidos e o que valorizamos. Actualmente, registamos uma média de 80/100 candidaturas por dia, sem qualquer outra campanha a decorrer, ao contrário do que sucedia em anos anteriores.”</p> <p>(11)” Entretanto aproveitámos a oportunidade do <i>Facebook</i> pois, encontrando-se a empresa numa política de contenção de custos, este meio revelou-se excelente (custo zero), sem necessidade de recurso a nenhuma outra campanha, com resultados de divulgação e impacto, que nos trouxe imensas candidaturas, de retorno. Como lhe disse, no segundo ou no terceiro dia,</p>

após o lançamento da campanha, obtivemos cerca de 500 candidaturas, apenas num dia. Teve um impacto enorme, com óptimos resultados na redução de custos e na “alimentação da bolsa”. O *Facebook* revelou-se, por essa razão, um óptimo meio para nós, sem necessidade de construir materiais novos.”

(11)” No ano em curso, não foi necessário avançar com qualquer campanha, o que foi muito bom, num ano em que se torna necessário contenção e redução de custos. Para nós foi óptimo, dado que tínhamos cerca de 30 candidaturas diárias, possuindo, actualmente 100.”

(14)” Sem dúvida, este foi o processo mais eficiente, aquele que nos trouxe mais candidatos e que incide no nosso target. Foi, por isso, que apostámos apenas no *Facebook*. De facto, para um carteiro não faz muito sentido recorrer a outras redes, pois os requisitos da função encontram-se entre os fãs do *Facebook*. Igualmente, no nosso entender, não faz sentido recorrer a *Linkedins* ou outras redes, porque possuem objectivos diferentes. Ainda há pouco, estive numa conferência e o caso em análise era o dos CTT, tendo-se gerado controvérsia, pelo facto de não se perceber se a empresa teria recorrido ao *LinkedIn* ou não... Na minha opinião, não fazia sentido porque se trata de uma rede profissional e, portanto, o *Facebook* superou as nossas expectativas. Há sempre alguém que está à procura de emprego ou uma outra pessoa que conhece alguém e partilha o link. É uma forma de se divulgar, permitindo que acessem ao nosso site, preencham e submetam a candidatura. Algo muito simples.”

(14.1) “O colega que faz a gestão em termos informáticos, trabalha connosco permitindo-nos incentivar as partilhas e assim obter resultados quando temos alguma dificuldades. Aumentando a partilha de informação, naquele local específico, obtem-se um retorno de candidaturas com maior rapidez. A conjuntura que o País atravessa, ao potenciar o desemprego, incrementa a procura de emprego, com reflexos positivos ao nível da contratação.”

(25) “...relativamente ao Facebook, fomos ouvindo as notícias e tivemos conhecimento da existência de um fórum de emprego. Tendo sempre presente a dimensão, o peso e a credibilidade da empresa, estávamos reticentes relativamente à exposição nas redes sociais, face às eventuais críticas/comentários que poderiam surgir. Após alguma reflexão, considerámos ser inevitável essa exposição e resolvemos tentar. Sendo os CTT uma empresa aparentemente conservadora, não posso deixar de registar pela positiva, o facto de termos arriscado, sem descurar, nunca, a preocupação com os recursos e a eficiência. As redes sociais são de facto o meio ideal para atingir os nossos objectivos em termos de recrutamento.

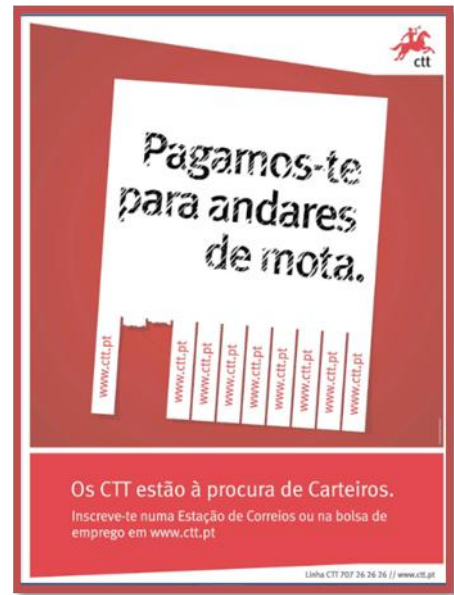
(27) “Recebemos imensas candidaturas, e imensa divulgação nos meios de comunicação social.”

(28)“ O sucesso deve-se ao facto de ser uma rede! Acho que é exactamente, por essa razão, que tem um impacto extraordinário. Depois, o momento actual e a elevada taxa de desemprego, constitui-se como uma oportunidade, principalmente para pessoas qualificadas que se encontram desempregadas. É uma rede, sendo utilizada, por nós, com a consciência de que a grande maioria dos seus utilizadores situam-se numa faixa etária compreendida entre os 18 e os 20 anos e que, ao verem o anúncio, partilham-no entre si, criando uma espécie de “bola de neve” que permite à própria rede criar, internamente, uma verdadeira campanha de angariação e recrutamento.

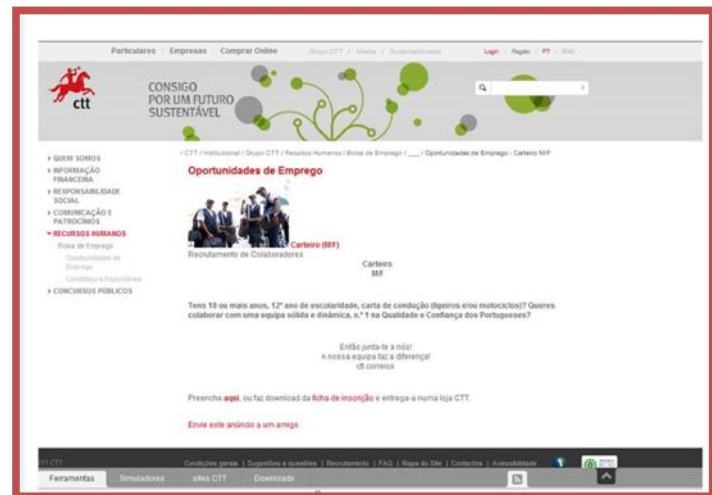
Anexo III – Principais Peças de Comunicação

Encontram-se de seguida, alguns dos anúncios utilizados na campanha de recrutamento dos CTT dos dois últimos anos

Folhetos e Cartazes



Internet e Redes Sociais



Anexo IV – Dados

Carta de Condução		
Ligeiros	19652	83,96%
Motociclos	50	0,21%
Velocipedes c/ motor	412	1,76%
Pesados	808	3,45%
Pesados c/ reboque	244	1,04%
S/ Carta	2241	9,57%
TOTAL	23407	100,00%

Habilitações		
< 9º ano	20	0,10%
9º ano	4204	18,00%
12º ano	11864	50,70%
Bacharelato	318	1,40%
Freq. Universitária	1938	8,30%
Licenciatura	3981	17,00%
Mestrado	352	1,50%
PÓS 12º	526	2,20%
Pós Graduação	198	0,80%
Doutoramento	6	0,00%
TOTAL	23407	100,00%