



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Os processos de recrutamento e seleção na Hays-Portugal:
que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período *after care*?

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

José Luís de Vasconcelos Campos

sob orientação de
Prof.^a Dr.^a Eva Dias de Oliveira

Católica Porto Business School
Maio, 2016

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste Trabalho Final de Mestrado. A todos o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à Prof.^a Dr.^a Eva Dias de Oliveira toda a dedicação, cooperação e orientação prestada. As suas recomendações, conhecimento transmitido e disponibilidade foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, assim como para o meu desenvolvimento pessoal.

Agradeço também a todos os meus colegas e supervisores da Hays, especialmente ao Carlos Maia, à Cláudia Matos e à Nancy Almeida. A forma como fui recebido e acompanhado facilitou a concretização do estágio curricular e a informação facultada tornou possível a realização do presente trabalho.

Gostaria também de agradecer a todos os docentes do Mestrado de Gestão da Universidade Católica do Porto pela forma como lecionaram as suas unidades curriculares. Muito contribuíram para o enriquecimento da minha formação académica.

Por fim, agradeço aos meus pais e amigos pelo apoio incondicional, amizade e confiança manifestada. Em especial à Vera Lencastre e à Teresa Menezes que sempre me influenciou positivamente.

Obrigado!

Resumo

O presente trabalho pretende (1) descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal; (2) identificar os motivos das rescisões por parte das empresas ou dos candidatos; e (3) sugerir alterações ao atual modelo de recrutamento e seleção.

Foi utilizado o método de investigação qualitativo *case study* porque os fenómenos estudados são contemporâneos e os dados recolhidos e analisados pertencem a um contexto real. Desta forma (1) foram registados e analisados dez processos de recrutamento e seleção e (2) foi recolhida e analisada informação de 221 rescisões e 2838 colocações, referentes a sete anos fiscais.

Os principais resultados são: (1) o modelo de recrutamento e seleção internacional da Hays não reflete todas as dimensões da prática. Foram identificados cinco momentos que incluem o modelo internacional e constituem os processos de recrutamento e seleção: contacto clientes; atração de candidatos; triagem e seleção preliminar; entrevistas no cliente; e integração e período experimental; (2) a maioria dos casos de *turnover* são voluntários (por vontade dos colaboradores) nas primeiras quatro semanas; (3) o conjunto mais relevante de motivos de *turnover* está relacionado com as expectativas não concretizadas formadas durante o processo de recrutamento e seleção. No *turnover* voluntário as expectativas formadas pelos colaboradores estão relacionadas com a empresa (ambiente de trabalho e relação estabelecida com os colegas e supervisores; situação atual da empresa) e com a função (ritmo e intensidade; número e tipo de tarefas; condições). No *turnover* involuntário as expectativas formadas pelas empresas estão relacionadas com os colaboradores (performance; competências e conhecimentos; enquadramento comportamental).

Palavras-chave: recrutamento e seleção; motivos de *turnover*; expectativas.

Abstract

The present study aims to (1) describe the recruitment and selection model used by Hays-Portugal; (2) identify the turnover reasons given by companies or candidates; and (3) recommend changes to the current recruitment and selection model.

The qualitative research method used was the case study because the studied phenomena are contemporary and the data collected and analyzed belongs to a real context. Thus (1) were recorded and analyzed ten recruitment and selection processes and (2) collected and analyzed information of 221 turnover cases and 2838 placements, referring to seven fiscal years.

The main results are: (1) the Hays recruitment and selection international model doesn't reflect all dimensions of practice. Five moments of the recruitment and selection model, that include the international model, were identified: client contact; candidate attraction; screening and preliminary selection; client interviews; and integration and probation period; (2) the majority of turnover cases are voluntary (candidates choice) and occurred during the first four weeks; (3) the most relevant set of turnover reasons is related to unmet expectations formed during the recruitment and selection process. In voluntary turnover, employees form expectations related to the company (working environment and relationship established with colleagues and supervisors; company's current) and to the position (rhythm and intensity, number and type of tasks, conditions). In involuntary turnover, companies form expectations related to employees (performance, skills and knowledge; behavioral framework).

Keywords: recruitment and selection; turnover reasons; unmet expectations.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	15
1. Enquadramento teórico	18
1.1 Recrutamento e seleção.....	18
1.1.1 Período de integração.....	24
1.1.2 Período experimental	25
1.2 <i>Turnover</i> – motivos de rescisões	27
1.2.1 <i>Turnover</i> como resultado de insatisfação e baixo compromisso	29
1.2.1.1 Recrutamento e seleção	31
1.2.1.2 Período de integração.....	32
1.2.2 <i>Turnover</i> como resultado de eventos específicos.....	33
1.3 <i>Turnover</i> – medidas de prevenção.....	35
1.4 Hays - Empresa de recrutamento especializado	37
1.4.1 Hays-Portugal.....	41
1.4.2 Concorrência.....	42
1.4.3 Ciclo do candidato e do cliente	43
1.5 Síntese do enquadramento teórico.....	46
2. Metodologia.....	51
2.1 Objetivos do estudo.....	52
2.2 Metodologia de investigação	53
2.3 Recolha e análise de dados.....	55
3. Resultados e discussão.....	61
3.1 Modelo de recrutamento e seleção.....	61
3.2 Identificação dos motivos das rescisões no período <i>after care</i>	72

3.2.1 Incidência de <i>amends</i> e <i>placements</i> e taxa de <i>turnover</i> por especialidade	72
3.2.2 Evolução da taxa de <i>turnover</i> por especialidade e da taxa de <i>turnover</i> por anos fiscais.....	74
3.2.3 Percentagem de <i>amends</i> e <i>placements</i> por escritório	75
3.2.4 Incidência de <i>amends</i> por meses do ano.....	75
3.2.5 Incidência de <i>amends</i> por sector de atividade	76
3.2.6 Decisores de <i>turnover</i>	77
3.2.7 Percentagem de <i>amends</i> por momentos do período <i>after care</i>	78
3.2.8 Motivos de <i>turnover</i> voluntário.....	79
3.2.8.1 A empresa não correspondeu às expectativas.....	82
3.2.8.2 A função não correspondeu às expectativas.....	83
3.2.9 Motivos de <i>turnover</i> involuntário	86
3.2.9.1 Colaborador não correspondeu às expectativas.....	87
4. Conclusão.....	91
4.1 Conclusões e recomendações.....	92
4.2 Principais limitações e recomendações para estudos futuros.....	96
Bibliografia.....	99
Apêndices	104

Índice de Figuras

Imagem 1.4.3.1: Ciclo do candidato. Fonte: Hays, 2014	44
Imagem 1.4.3.2: Ciclo do cliente. Fonte: Hays, 2014	46
Gráfico 3.2.1.1: Nº de <i>placemnts</i> por especialidade.....	73
Gráfico 3.2.1.2: Nº de <i>amends</i> por especialidade.....	73
Gráfico 3.2.1.3: Taxa de <i>turnover</i> por especialidades	74
Gráfico 3.2.2.3: Taxa de <i>turnover</i> por anos fiscais.....	74
Gráfico 3.2.3.1: Percentagem de <i>amends</i> por escritório	75
Gráfico 3.2.3.2: Percentagem de <i>placements</i> por escritório	75
Gráfico 3.2.3.3: Percentagem de <i>amends</i> e <i>placements</i> no escritório de Lisboa.....	75
Gráfico 3.2.3.4: Percentagem de <i>amends</i> e <i>placements</i> no escritório do Porto	75
Gráfico 3.2.4.1: Incidência de <i>amends</i> por meses do ano	76
Gráfico 3.2.5.1: Incidência de <i>amends</i> por sector de atividade.....	77
Gráfico 3.2.6.1: Decisores de <i>turnover</i>	78
Gráfico 3.2.7.1: Percentagem de <i>amends</i> por momentos do período <i>after care</i>	79
Gráfico 3.2.8.1: Incidência de casos de <i>turnover</i> voluntário	81
Gráfico 3.2.9.1: Incidência de casos de <i>turnover</i> involuntário	87

Índice de Tabelas

Tabela 2.3.1: Caracterização dos processos quanto aos critérios de inclusão no estudo	56
Tabela 3.1.1: Resultados - modelo de recrutamento e seleção Hays-Portugal....	63
Tabela 3.1.2: Síntese contacto clientes	65
Tabela 3.1.3: Síntese atração de candidatos	66
Tabela 3.1.4: Síntese triagem e seleção preliminar	68
Tabela 3.1.5: Síntese entrevistas no cliente	70
Tabela 3.1.6: Síntese integração e período experimental	71
Tabela 4.1.1: Síntese resultados modelo de recrutamento e seleção Hays-Portugal.....	92
Tabela 4.1.2: Recomendações para a prevenção de <i>turnover</i>	95

Introdução

O presente trabalho final de mestrado (TFM) insere-se no âmbito de um estágio curricular realizado na empresa de recrutamento especializado Hays, subordinado ao tema “Os processos de recrutamento e seleção na Hays-Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período *after care*?”. O estágio teve a duração de seis meses, entre Agosto de 2015 e Fevereiro de 2016, no escritório do Porto.

Este trabalho pretende dar resposta a uma necessidade real da empresa no âmbito dos processos de recrutamento e seleção. A Hays, consultora multinacional de recrutamento especializado, presta serviços de acompanhamento e gestão de processos de recrutamento e seleção a empresas, sob a forma de *outsourcing*. Nestes processos de recrutamento e seleção, a Hays tem como objetivo selecionar e apresentar candidatos que correspondam às necessidades das empresas clientes. A Hays-Portugal segue o modelo de recrutamento e seleção definido a nível internacional. Há particularidades do mercado nacional que este modelo poderá não incorporar.

As colocações de profissionais em empresas (*placements*) incluem um período de garantia denominado de *after care*. Trata-se de um período de três meses onde a Hays acompanha e monitoriza a integração dos candidatos nas empresas. Durante este período há o compromisso de ressarcir financeiramente a empresa cliente ou substituir o profissional caso a empresa ou o colaborador decidam rescindir o vínculo de trabalho (*amends*).

Para a Hays-Portugal é fundamental diminuir os custos incorridos em devoluções financeiras ou substituições de candidatos. Anualmente, a empresa perde aproximadamente 130.000€ em processos com rescisão¹. Para além da perda financeira, há eventualmente uma perda de imagem que não foi possível contabilizar. Procura-se assim encontrar os motivos que levam candidatos e empresas a rescindir os contratos. Na posse dessa informação será possível desenhar processos de recrutamento e seleção mais efetivos, e consequentemente, diminuir o número de rescisões de contrato. Mais especificamente este trabalho pretende:

- (1) descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal;
- (2) identificar os motivos das rescisões (*turnover*) por parte das empresas ou dos candidatos; e
- (3) propor alterações ao atual modelo de recrutamento e seleção.

A estrutura do trabalho é a seguinte:

Inicia-se com uma secção de revisão de literatura composta por quatro pontos principais: (1) os processos de recrutamento e seleção, incluindo o período de integração e o período experimental dos candidatos nas empresas, (2) os motivos de *turnover* dos candidatos e das empresas; (3) as medidas de prevenção de *turnover*; e (4) as empresas de recrutamento especializado, incluindo a descrição da Hays enquanto empresa multinacional, da Hays-Portugal, da sua concorrência e do seu modelo internacional de recrutamento e seleção.

A primeira secção termina com uma síntese do enquadramento teórico e lança as bases da metodologia utilizada para responder aos objetivos do TFM. O fenómeno em estudo é em contexto real e natural de ação. Não há controlo sobre os eventos. Assim, como forma de procurar resposta aos objetivos deste

¹ Este valor foi calculado pelo próprio com base no número de rescisões anuais e no valor médio por processo.

trabalho optou-se por utilizar um método de investigação qualitativo, mais concretamente o *case study*, descrito na secção 2. A principal fonte de evidência foi a observação participante, pois este trabalho foi elaborado no âmbito de um estágio curricular, e complementada através de análise documental.

Para descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal foram analisados e registados, no decorrer do estágio curricular, dez processos de recrutamento e seleção. Com a finalidade de responder ao segundo e ao terceiro objetivo deste trabalho foi analisada informação interna da Hays-Portugal (221 amends e 2838 placements) armazenada no *OneTouch*, o *Enterprise Resource Planning* (ERP) da Hays.

Em conjunto com a revisão de literatura, a terceira secção, resultados e discussão, abrange uma análise relativa aos dados e informações recolhidas na secção anterior.

A secção 4 apresenta as principais conclusões do estudo realizado. A compreensão do modelo de recrutamento e seleção utilizado pela Hays-Portugal e a análise de todos os motivos de *turnover* permitiram perceber quais destes estão relacionados com o processo de recrutamento e seleção. Prevê-se então que a alteração do atual modelo de recrutamento e seleção diminua a incidência desses casos de *turnover*. Esta secção inclui também as limitações do trabalho e as recomendações para a prática e para a teoria.

1. Enquadramento teórico

A primeira secção do presente trabalho é dedicada à revisão de literatura com a finalidade de recolher informação de suporte à questão de investigação e aos objetivos propostos. Este TFM pretende (1) descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal; (2) identificar os motivos de rescisão por parte das empresas ou dos candidatos; e (3) propor alterações ao atual modelo de recrutamento e seleção. Tendo em conta estes objetivos, esta secção irá debruçar-se na revisão de literatura dos seguintes temas: (1) recrutamento e seleção, incluindo o período de integração e o período experimental; (2) motivos e medidas de prevenção de *turnover* (rescisão de contrato); e (3) empresas de recrutamento especializado (incluindo a descrição da Hays, da Hays-Portugal, da sua concorrência e do seu modelo de recrutamento e seleção internacional).

1.1 Recrutamento e seleção

O sucesso e a performance das empresas está dependente da qualidade dos colaboradores recrutados. O recrutamento e a contratação dos melhores colaboradores contribui para uma maior eficácia das empresas e pesquisas sugerem que as que utilizam práticas de recrutamento bem desenvolvidas têm uma melhor performance (Huselid, 1995 *in* Ployhart, 2006). Este facto é há muito conhecido pela investigação pelo que muita informação foi produzida,

no entanto grande parte dos decisores das empresas não utilizam a informação disponível no que diz respeito à gestão de recursos humanos.

A prática de recrutamento e seleção é definida, genericamente, como o processo de atrair, selecionar, adquirir, integrar e reter indivíduos competentes para atingir os objetivos das empresas, sendo que todas possuem algum tipo de processo de recrutamento (Ployhart, 2006). Os processos de recrutamento e seleção devem reunir uma força de trabalho de qualidade e quantidade suficiente para um criar impacto positivo na eficiência das empresas (Ffeneman e Judge, 2009 *in* Hausknecht e Wright, 2012), sendo possível afirmar que apresentam um papel crítico na configuração da direção estratégica e na implementação da mesma. Desta forma, as práticas de recrutamento e seleção deverão ser compatíveis com a estratégia e os objetivos das empresas (Dyer, 1983 *in* Hausknecht e Wright, 2012) e destinadas a auxiliar a mesmas a atingir os seus objetivos (Wright e McMahan, 1992 *in* Orlitzky, 2008).

Estratégia é um conceito central, integrado e orientado externamente de como um negócio irá atingir os seus objetivos (Hambrick e Fredrickson, 2001 *in* Hausknecht e Wright, 2012). Envolve as escolhas competitivas de uma empresa no que diz respeito a “onde”, “como” e “com quê” competir. A componente “com quê” diz também respeito ao recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa (Noe, Ffollenbeck, Gerhart e Wright, 2008 Hausknecht e Wright, 2012). Desta forma, o recrutamento e seleção devem ser encarados como processos estratégicos.

Teoricamente é possível distinguir recrutamento de seleção. Recrutamento pode ser definido como todas as práticas e atividades tomadas a cabo pela empresa com o objetivo de identificar e atrair potenciais colaboradores (Barber, 1998 *in* Orlitzky, 2008). Trata-se então de um processo de gerar um conjunto de indivíduos capazes de se candidatar a uma determinada função dentro da empresa (French e Rumbles, 2013). Enquanto primeira etapa na cadeia de valor

da gestão de recursos humanos, o recrutamento controla e limita o potencial valor das etapas que lhe seguem, como a seleção, formação e desenvolvimento de colaboradores (Orlitzky, 2008).

Por sua vez, seleção é a função da gestão de recursos humanos que diminui o número de candidatos que constam no conjunto fornecido pelo recrutamento (Orlitzky, 2008). É então o processo onde os gestores, ou técnicos de recursos humanos, utilizam instrumentos específicos para escolher dentro desse conjunto um ou mais indivíduos que irão desempenhar com sucesso a função, tendo em conta os objetivos da gestão (French e Rumbles, 2013).

Carlson e Connerly (2003) apresentam o modelo *Staffing Cycles Framework* (SCF) (Apêndice 1; pág. 104). Trata-se de uma matriz que descreve a estrutura do processo de recrutamento e seleção e a natureza dos mecanismos que a influenciam. Descrevem uma sequência de momentos de decisão, organizados em três fases, que determinam o fluxo de candidatos que entram e saem de uma empresa, articulando diferentes atores, contextos e atividades.

O SCF abrange todas as atividades que formam, mantêm e terminam a relação entre os indivíduos e as funções, focando-se em escolhas e decisões, e não em ações desempenhadas pelos atores. Isto por se tratarem de escolhas dentro de diferentes de linhas ação, escolhas tomadas em situações que se alteram consoante o contexto.

Um ciclo é iniciado cada vez que (1) uma empresa abre uma vaga ou (2) quando um individuo decide entrar no mercado de trabalho. Termina quando (1) um candidato é retirado do processo ou (2) decide sair. Logo, em cada momento de decisão o número de candidatos ou diminui ou mantem-se igual.

O SCF, tal como mencionado anteriormente, é composto por momentos de decisão com vários atores, diferentes contextos e atividades que influenciam o seu resultado. Os atores são todos aqueles que têm capacidade de ação com

impacto nos resultados. Existem os decisores (o candidato ou a empresa, caso se trate do seu momento de decisão), os influenciadores primários (candidato ou empresa influenciados pelo decisor e sem controlo direto) e os influenciadores extraordinários (com maior capacidade de influenciar que os primários: amigos, família, colegas, sindicatos, governo, entre outros).

French e Rumbles (2013) apresentaram o modelo *Resourcing Cycle* onde, à semelhança do SCF, o recrutamento e seleção se trata de um processo sequencial composto por fases distintas e interligadas. Este modelo afirma que o ciclo se inicia com a identificação de uma vaga de trabalho e termina quando o candidato selecionado desempenha a sua função a um nível satisfatório. É um processo com dois sentidos porque as empresas avaliam os candidatos para determinada vaga e estes analisam a empresa como um possível futuro empregador.

Tal como referido anteriormente, segundo o SCF, um processo de recrutamento e seleção encontra-se organizado em três fases distintas: a) a *initialization*, b) o *matching* e c) o *employment*.

a) A *initialization* inclui todas as atividades realizadas pré-recrutamento, como a decisão do candidato de entrar no mercado de trabalho e a definição do descritivo funcional da posição a recrutar (Carlson e Connerly, 2003). Um processo de recrutamento e seleção pode ter início porque o número total de colaboradores existente na empresa é insuficiente para dar resposta às necessidades da mesma ou devido à saída de um colaborador. Segundo French e Rumbles (2013), o primeiro passo a tomar num processo de recrutamento e seleção é decidir se a saída de um colaborador da empresa cria a necessidade de preencher, ou não, uma vaga. Neste caso os gestores podem aproveitar a oportunidade para avaliar a função e considerar formas alternativas de esta ser realizada, como por exemplo em part-time, repartida por colaboradores existentes, em regime de tempo flexível ou de forma automática.

Segundo Breaugh e Starke (2000), caso seja necessário contratar um ou mais colaboradores, antes de desenvolver o descritivo funcional os técnicos de recursos humanos, ou outros profissionais, devem encontrar respostas efetivas para as seguintes questões: (1) quem recrutar? (2) onde recrutar? (3) que recursos utilizar? (internet, jornais, feiras de emprego, universidades, entre outros) (4) quando recrutar? (5) que mensagem comunicar? (Orlitzky, 2008).

O descritivo funcional deve incorporar tudo aquilo que é importante para a contratação: (1) uma lista abrangente das funções principais e secundárias, (2) a experiência profissional anterior, (3) as qualificações, (3) as competências *core*, (4) os conhecimentos, (5) as atitudes e (6) as qualidades pessoais necessárias para desempenhar a função de forma eficiente (Osten Jr., 2014; French e Rumbles, 2013).

b) O *matching*, é definido pela seleção e contratação de um ou mais candidatos e tem como objetivo encontrar um conjunto de profissionais o mais enquadrados possível com a função e a empresa em causa (Carlson e Connerly, 2003). São as competências e os comportamentos dos candidatos que estabelecem o enquadramento com a empresa, sendo estes estabelecidos em função da estratégia da empresa (Wright e Snell, 1998 *in* Hausknecht e Wright, 2012). Para além das competências e comportamentos dos candidatos, as empresas não avaliam apenas as qualificações para o trabalho mas tentam avaliar também o enquadramento entre os candidatos e a sua marca organizacional de forma a prevenir erros de seleção (Slavich et al., 2014 *in* Russel e Brannan, 2016).

A seleção inclui a escolha dos métodos pelos quais o empregador reduz a dimensão do conjunto de candidatos formado no recrutamento, culminando numa decisão de contratação. A seleção pode ser realizada através de diferentes práticas de seleção: (1) análise curricular, (2) entrevistas, (3) testes de capacidade cognitiva, (4) testes de personalidade, (5) testes de simulação, (6)

centros de avaliação e (7) casos práticos (Ployhart, 2006). A literatura afirma que as entrevistas, a análise curricular e os testes de simulação são os métodos melhor aceitos pelos candidatos. Os testes de caligrafia apresentam a pior aceitação e os testes de personalidade e capacidade cognitiva têm uma avaliação média. Esta aceitação por parte dos candidatos está relacionada com o conceito de validação presencial de Anderson (2001) (Anderson et al., 2001 *in* French e Rumbles, 2013).

Dentro deste conjunto a entrevista é a técnica que tem sido alvo do maior número de estudos académicos por se tratar da forma mais rápida de determinar o enquadramento entre um candidato e uma empresa (Huddleson, 2014 *in* Lewis, 2014). A entrevista para ser válida deverá ser conduzida ou supervisionada por indivíduos treinados para o efeito e estruturada a partir de um guião predefinido com questões que espelhem as especificidades da função e permita aos candidatos fazerem questões. De acordo com French e Rumbles (2013), a entrevista, para além de um mecanismo de seleção, é um mecanismo capaz de transferir informação sobre a função e a empresa aos candidatos com o objetivo de lhes oferecer uma previsualização realista da função.

A investigação defende ainda que as decisões de seleção devem ser baseadas num conjunto de ferramentas, pois algumas são preditores pobres se utilizadas sozinhas. É incipiente oferecer e aceitar um trabalho sem um encontro presencial no entanto, as empresas muitas vezes guiam-se apenas pelos resultados das entrevistas para tomar decisões de seleção (French e Rumbles, 2013). Neste sentido, as empresas que procuram processos de seleção com uma alta performance devem tentar maximizar o uso de entrevistas e idealmente combinar este método com outras medidas psicométricas apropriadas (French e Rumbles, 2013). Após postas em prática as ferramentas mais adequadas, é útil desenvolver e realizar uma avaliação dos pontos a ter em consideração e classificar todos os candidatos (Osten Jr., 2014). Na opinião de Huddleson

(2014), as entrevistas devem também ser complementadas com um período de integração e avaliação: o *employment* (Lewis, 2014).

c) O *employment* inclui todas as atividades realizadas pós recrutamento e seleção que definem se a relação entre os dois atores irá, ou não, ter continuidade (Carlson e Connerly, 2003). Esta fase apresenta um papel crítico no sucesso da integração do colaborador na cultura do local de trabalho e no seu desenvolvimento enquanto colaborador totalmente funcional (French e Rumbles, 2013). O *employment* trata-se então de um período de integração dos candidatos na nova empresa, podendo tratar-se também de um período experimental. Este tema irá ser explorado em maior detalhe pontos seguintes.

1.1.1 Período de integração

O período de integração é um processo que conta com diversos desafios, tanto para os colaboradores como para as empresas, que ocorre após o recrutamento e seleção do candidato, no momento em que este assume pela primeira vez as funções para as quais foi contratado (Fan et al., 2012).

A investigação afirma que quanto maior for o número de programas de integração, instrução e formação oferecidos aos profissionais recém chegados às empresas melhor será a sua integração. Por outro lado, a falta de programas de integração potencia a intenção de *turnover* (Saks, 1995 in Fan et al., 2012).

Segundo Louis (1980), durante este período os colaboradores recém chegados apresentam um nível elevado de desorientação, “choque” de realidade e uma necessidade de compreender o ambiente novo em que se encontram (Allen, 2016). Os períodos de integração, assim como as táticas neles utilizadas, são métodos organizacionais usados para auxiliar os novos colaboradores a se adaptarem às experiências iniciais, reduzindo a incerteza e a ansiedade associadas aos “choques” de realidade de entrar numa nova empresa (Cable e Parsons, 2001 in Allen, 2016).

De forma a tornar estes profissionais membros aceites na empresa, os períodos de integração têm como objetivo adapta-los à função, ao departamento ou área de trabalho e à cultura da empresa (Klein, Fan e Preacher, 2006 *in* Fan et al., 2012). Este período é composto por um conjunto de programas de integração, introdução e formação com o objetivo de atribuir aos colaboradores recém chegados as atitudes, os comportamentos e os conhecimentos necessários para desempenhar as funções (Jones, 1986; Van Maanen e Schein, 1979 *in* Allen, 2016) e aumentar a autoeficácia, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional para com a empresa (Saks, 1995 *in* Fan et al., 2012).

Os efeitos positivos dos programas de integração institucionalizados advêm do facto de estes serem coletivos, formais, sequenciais e fixos, fornecendo aos colaboradores apoio, aconselhamento, informação positiva, orientação e supervisão (Jones, 1986 *in* Song, Chon, Ding e Gu, 2015). Para que a integração seja bem sucedida a empresa deve desenvolver, por exemplo, um conjunto de programas de integração formais, programas de *mentoring*, apresentação ou encontro com o seu supervisor ou outro tipo de eventos sociais onde estes profissionais possam ter a oportunidade de se reunir com a gestão de topo e com os futuros colegas (Lous, Posner e Powell, 1983 *in* Fan et al., 2012). Deste conjunto, os programas de integração formais foram considerados os mais comuns e o método mais eficaz para uma empresa integrar os seus colaboradores recém chegados (Feldman, 1989 *in* Fan et al., 2012).

1.1.2 Período experimental

A integração de profissionais nas empresas é, regra geral, acompanhada de um período experimental. Trata-se de um período em que os profissionais já se encontram a trabalhar na empresa mas estão a ser avaliados no sentido de determinar se no final desse mesmo período irão continuar na empresa. Esta é

uma ferramenta há muito utilizada pelas empresas para medir o desempenho e a adequação cultural dos seus colaboradores. Para aferir essa adequação os empregadores necessitam de três meses a um ano, enquanto é dado ao colaborador tempo para se ajustar às condições de trabalho (Lewis, 2014).

O período experimental é pertinente no sentido em que permite obter informação indisponível antes da contratação que serve para validar a qualidade da alocação de um profissional a uma função. Se essa alocação tiver sido incorreta as empresas tem a possibilidade de despedir os candidatos antes de investir de uma forma mais avultada nos mesmos (Loh, 1994).

Segundo Loh (1994) no artigo *Employment Probation as a Sorting Mechanism*, é referido outro fator positivo do período experimental para as empresas. O autor afirma que este período induz autosseleção por parte dos candidatos, apresentando evidências de que os profissionais que aceitam trabalhos com período experimental são, regra geral, mais eficientes e com menos tendência para rescindirem o contrato. Segundo o mesmo, os profissionais que temem não conseguir ultrapassar o período experimental por não estarem certos que a sua performance será adequada ou porque acreditam que vão desistir, não se irão candidatar a trabalhos com períodos experimentais. Candidatos confiantes que a sua performance irá ser positiva e que acreditam que não vão desistir candidatam-se a empregos com período experimental. Normalmente este tipo de avaliação está indexado a remunerações superiores.

Por sua vez, os candidatos durante o período experimental não acumulam senioridade e não têm direito a benefícios associados à função (seguro de saúde, plano de pensões, promoções, proteção contra transferências e despedimentos).

Um inquérito realizado demonstrou que 22% dos profissionais submetidos a este tipo de avaliação fizeram um esforço maior nesse período do que se tivessem sido admitidos diretamente. Este fato levanta a questão da exatidão dos resultados do período de avaliação (Lewis, 2014).

1.2 *Turnover* – motivos de rescisões

O *turnover* de colaboradores acontece quando estes saem da empresa onde trabalham e existe a necessidade de os substituir (ACAS, 2014). No entanto, nem todos os casos de saídas de colaboradores são iguais. Estudos tradicionais distinguem *turnover* voluntário de *turnover* involuntário (Wallace e Gaylor, 2012). O involuntário trata-se de casos de despedimento por parte da empresa (ACAS, 2014) e o voluntário é resultado da desvinculação de indivíduos das empresas no momento em que acreditam que deixar o seu trabalho é a atitude mais correta a tomar (Holtom, Mitchell, Lee e Inderrieden, 2005).

A literatura de gestão de recursos humanos sugere que uma taxa reduzida de *turnover* diminui os custos de recrutamento, seleção e formação na substituição de novos colaboradores e que induz nos profissionais sentimentos de lealdade e compromisso para com a empresa, traduzindo-se numa melhor performance organizacional (Wang, Yang e Wang, 2012). No entanto, nem todos os casos de *turnover* são prejudiciais para as empresas pois, dependendo da natureza da separação, a investigação distingue *turnover* funcional de *turnover* disfuncional (Maertz e Campion, 1998 *in* Holtom et al., 2005). *Turnover* é considerado funcional quando um colaborador com uma performance deficiente é substituído por outro com uma performance superior. *Turnover* disfuncional é o oposto, sendo este mais prejudicial para as empresas (Wallace e Gaylor, 2012). Desta forma, uma taxa de *turnover* extremamente baixa é pouco saudável para as empresas porque não permite a saída de colaboradores com uma má performance e a entrada de “sangue novo” vinda do mercado de trabalho, podendo prejudicar a performance da empresa (Wang, 2012).

A percentagem de *turnover* é maior em colaboradores recém chegados do que em colaboradores com vários anos de trabalho na mesma empresa (Griffeth e Hom, 2001 *in* Allen, 2016), sendo o período entre os três e os seis meses

considerado o período com maior incidência de despedimentos. Até aos seis meses metade dos colaboradores recém chegados não continua na empresa (Smith, Callan, Terry e Smith, 2012), sendo que, por norma, os colaboradores rescindem o contrato no primeiro dia ou nas primeiras semanas de trabalho (ACAS, 2014).

No sentido em que as empresas investem de forma avultada no recrutamento, seleção e formação de colaboradores recém chegados, o despedimento dos mesmos é problemático pois estas não têm oportunidade de obter o retorno desse investimento (Kammeyer-Mueller e Wanberg, 2003 *in* Allen, 2016). De uma forma genérica, os custos associados ao recrutamento e seleção de colaboradores, e acrescidos em casos de *turnover*, são: (1) anúncios de emprego, (2) recursos gastos em recrutamento, seleção e formação, (3) tempo da gestão de topo gasto em momentos de decisão e (4) diminuição da produtividade e/ou vendas (Babatunde e Laoye, 2011 *in* Wallace e Gaylor, 2012). Estes custos, dependendo da função em causa, podem ir de metade até cinco vezes a remuneração anual dos colaboradores (Smith et al., 2012). Torna-se então importante para as empresas compreender os fatores associados ao *turnover* dos colaboradores recém chegados de forma a evitar custos extraordinários e investimentos não concretizados (Dess e Shaw, 2001 *in* Smith et al., 2012).

A decisão de se despedir é, regra geral, difícil e provoca incerteza e ambiguidade nos colaboradores, assim como nas suas famílias (Holtom et al., 2005), sendo o custo do despedimento tão alto para as empresas como para os colaboradores (Glebbeck e Bax, 2004 *in* Holtom et al., 2005). No entanto, os motivos associados ao *turnover* voluntário dos colaboradores são difíceis de aferir uma vez que estes nem sempre revelam os reais motivos da sua saída (ACAS, 2014). Na maioria das ocorrências, os motivos das saídas são falsos ou apenas parcialmente verdadeiros pois os indivíduos são, regra geral, relutantes

em criticar os seus gestores, colegas e a empresa em geral, preferindo dar respostas menos controversas em relação à sua saída (CIPD, 2015).

Dada a alta percentagem e custos de *turnover* no período de integração (Ton e Huckman, 2008 *in* Holtom, Tidd, Mitchell e Lee, 2013), torna-se crucial perceber os motivos que levam as empresas e os colaboradores a rescindir o contrato de trabalho.

1.2.1 *Turnover* como resultado de insatisfação e baixo compromisso

A literatura demonstra que a insatisfação no trabalho está negativamente associada à produtividade (Herzberg, 2008 *in* Farahbod e Arzi, 2014) e positivamente associada a intenções de *turnover* pois quando os colaboradores estão insatisfeitos consideram mais facilmente deixar os seus empregos (Wang, Yang e Wang, 2012). A insatisfação no trabalho acontece quando um indivíduo começa a sentir que o seu trabalho já não lhe proporciona os benefícios intelectuais, emocionais ou financeiros desejados (Holtom, Mitchell Lee e Inderrieden, 2005). March e Simon (1958) argumentam, através do modelo do equilíbrio organizacional, que quando um indivíduo fica insatisfeito com o seu trabalho começa à procura de um novo e se alguma alternativa for considerada superior ao trabalho atual é expectável que saia (Holtom, Tidd, Mitchell e Lee, 2013).

Satisfação no trabalho inclui a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca. A satisfação intrínseca trata-se de um estado de prazer obtido através do trabalho em si mesmo, como tarefas interessantes, sentimento de realização, sentido de responsabilidade e oportunidade de executar decisões importantes. A satisfação extrínseca refere-se ao prazer adquirido fora do âmbito das tarefas, como condições de trabalho confortáveis, um salário e benefícios satisfatórios,

oportunidades de progressão na carreira, liderança efetiva e procedimentos e políticas organizacionais eficientes (Wang, Yang e Wang, 2012).

De acordo com Mitchell et al. (2001), o compromisso organizacional representa o conjunto de fatores afetivos e não afetivos que fazem com que os indivíduos permaneçam nos seus trabalhos (Holtom, Tidd, Mitchell e Lee, 2013). Mowday, Porter e Steers (1982) descrevem compromisso organizacional como a força da identificação e do envolvimento de um indivíduo para com uma empresa específica e segundo Mathis, Robert e Jackson (2004), o compromisso organizacional é também referente ao nível de aceitação dos objetivos da empresa por parte dos colaboradores e seu o desejo de permanecer na empresa (Kumar e Eng, 2012).

Estudos empíricos demonstram existir uma relação negativa entre o compromisso organizacional e o *turnover* de colaboradores (Holtom, Tidd, Mitchell e Lee, 2013) porque quando um colaborador não está comprometido com a sua empresa tem intenções de a deixar (Thatcher e Stepina, 2003 *in* Kumar e Eng, 2012). O baixo compromisso organizacional apresenta também efeitos negativos nos colaboradores, como atitudes e comportamentos indesejados (Boal e Blau, 1987) e má performance (Martin e Shore, 1989) (Kumar e Eng, 2012).

A insatisfação no trabalho e o baixo compromisso podem culminar em *turnover* voluntário. Podem ser resultado de: (1) baixa identificação com a empresa; (2) baixa identificação com função (Ashforth, Harrison e Corley, 2008 *in* Smith, Callan, Terry e Smith, 2012); (3) baixa interação social com colegas e supervisores (Herzberg, 2008 *in* Farahbod e Arzi, 2014); (4) pouca clareza e equidade das políticas e práticas da empresa (Herzberg, 2008 *in* Farahbod e

Arzi, 2014) e (5) baixa autoeficácia do colaborador e a importância dada por este às tarefas por si desempenhadas (Song, Chon, Ding e Gu, 2015).

A literatura afirma que os processos de recrutamento e seleção e os períodos de integração dos candidatos influenciam diretamente a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Esses temas serão analisados de seguida.

1.2.1.1 Recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e seleção mal geridos e com decisões mal tomadas são um dos principais influenciadores de *turnover* de colaboradores (CIPD, 2015), despoletado tanto por parte da empresa como do candidato.

Durante um processo de recrutamento e seleção são criadas expectativas, geralmente demasiado elevadas, que levam os candidatos a competir e conseqüentemente a aceitar um trabalho para o qual não são adequados (CIPD, 2015). De acordo com a teoria da socialização organizacional de Hughes (1959) os colaboradores recém chegados às empresas formam, durante o processo de recrutamento e seleção, expectativas em relação à natureza dos seus papéis (funções) (Major, Kozlowski, Chao e Gardner, 2000). A investigação indica que a formação de expectativas não reais influencia diretamente o *turnover* voluntário de colaboradores (Wanous et al., 1992 Major et al., 2000), prejudicando a performance da empresa.

Um processo de recrutamento e seleção mal gerido pode também induzir a empresa em erro ao contratar um candidato inadequado para a função. Também as expectativas mal formadas por parte da empresa em relação à performance, motivação, autoeficácia e compromisso do candidato apresentam uma forte influência no *turnover* involuntário de colaboradores (Major et al., 2000).

As conseqüências negativas de um processo de recrutamento e seleção mal gerido acontecem durante o período de integração (Major et al., 2000).

1.2.1.2 Período de integração

Na sequência da gestão de processos de recrutamento e seleção, a gestão inadequada ou a inexistência de períodos de integração de colaboradores recém chegados às empresas é também um dos principais influenciadores de *turnover* (Feldman, 1988 *in* Allen, 2016).

A qualidade das experiências dos colaboradores nos primeiros meses de trabalho é crítica para determinar se estes se mantêm, ou não, a longo prazo nas empresas (Smith et al., 2012). A forma como estas gerem as interações dos colaboradores com as funções e com os outros membros da empresa influencia a retenção dos mesmos (Cable e Parsons, 2001 *in* Allen, 2016).

Como visto anteriormente, um período de integração bem sucedido contribui para a adaptação dos colaboradores à empresa e às funções que irão desempenhar e para aquisição de atitudes, comportamentos e conhecimentos necessários para se tornarem membros efetivos da empresa (Bauer, Morrison e Callister, 1998; Cable e Parsons, 2001; Jones, 1986; Van Maanen e Schein, 1979)². Este período inicial deverá também promover a interação social entre os colaboradores recém chegados e os seus colegas e supervisores (Major et al., 2000). Desta forma, de um modo geral, os períodos de integração potenciam a clareza em relação à função, o domínio das tarefas, o equilíbrio de valores e o enquadramento (Bauer e Green, 1998; Brett, Feldman, e Weingart, 1990; Cable e Parsons, 2001; Morrison, 1993; Wanberg e Kammeyer-Mueller, 2000)³. Ao negligenciar o período de integração, a empresa poderá sofrer um conjunto de consequências negativas como a performance insatisfatória dos colaboradores, a insatisfação no trabalho e o baixo compromisso organizacional (Saks e Gruman, 2011 *in* Song et al., 2015). Por sua vez, estas consequências negativas potenciam o *turnover* voluntário e involuntário de colaboradores (Cooper-Thomas e Anderson, 2006 *in* Song et al., 2015).

² *in* Allen, 2016.

³ *in* Allen, 2016.

Segundo Major et al., (2000), durante o período de integração, se a função e/ou a empresa não corresponderem às expectativas dos colaboradores as empresas poderão também sofrer consequências negativas. Durante o período de integração, os colaboradores recém-chegados iniciam pela primeira vez funções em determinada empresa e apresentam um conjunto de expectativas em relação ao novo contexto e às suas funções específicas. No entanto, um dos problemas mais críticos enfrentados por este tipo de colaboradores é quando as expectativas formadas não correspondem à realidade (Feldman, 1976 *in* Major et al., 2000). Segundo Hughes (1959), os colaboradores com expectativas não concretizadas poderão sofrer os efeitos disfuncionais de um “choque de realidade”, impossibilitando a assimilação de informação (Major et al., 2000). Quando entram numa nova empresa, os colaboradores são confrontados com a realidade do seu papel dentro da mesma e a discrepância entre as expectativas formadas e a realidade da empresa determina se estas foram concretizadas ou não.

O desajuste entre as expectativas e a realidade tem consequências negativas que poderão manifestar-se em insatisfação no trabalho, má performance dos colaboradores (Wanous et al., 1992 *in* Major et al., 2000), baixo compromisso organizacional, desmotivação e pouca autoeficácia dos colaboradores (Tannenbaum et al., 1991 *in* Major et al., 2000). Estas consequências negativas podem culminar em *turnover* voluntário ou involuntário pouco tempo depois dos colaboradores iniciarem funções.

1.2.2 *Turnover* como resultado de eventos específicos

A literatura tradicional aponta a insatisfação no trabalho como o principal antecedente de *turnover* voluntário. No entanto, Holtom et al., (2005) apresentam a teoria que, ao contrário da sabedoria convencional, a insatisfação no trabalho não é a causa mais imediata de *turnover* voluntário mas sim os

eventos específicos ou “choques”. Segundo os mesmos autores, um “choque” é desencadeado por um evento particular e dissonante que inicia uma análise psicológica relacionada com o despedimento. Estes podem ser positivos, neutros ou negativos, esperados ou inesperados e internos ou externos aos indivíduos. Exemplos de “choques” incluem ofertas de emprego inesperadas e não solicitadas, desentendimento com um supervisor, alteração de estado civil, transferências dentro da empresa ou fusões de diferentes empresas. Os indivíduos, quando confrontados com “choques” comparam os mesmos e as circunstâncias que o rodeiam com a sua imagem (valores, objetivos e planos para o atingimento de objetivos). Caso os “choques”, e a sua imagem sejam incompatíveis ocorrem nos colaboradores pensamentos de despedimento. Os eventos específicos durante o período de integração fazem com que os colaboradores se adaptem ao mesmo ou que terminem o vínculo contratual que os une à empresa (Wanous, 1980 *in* Holtom et al., 2013).

A teoria de contrato psicológico está relacionada com os eventos específicos ou “choques” enquanto influenciadores de *turnover*. Clinton e Guest (2014) evidenciam existir uma relação positiva entre a quebra de contrato psicológico e o *turnover* voluntário de colaboradores. Esta teoria sugere que o *turnover* voluntário é geralmente resultado da quebra deste contrato no sentido em que danifica a ligação entre a empresa e o colaborador. Segundo Conway e Briner (2005), quando ocorre uma quebra de contrato psicológico o colaborador põe em causa os benefícios e as obrigações associadas a permanecer nessa relação (Clinton e Guest (2014)).

Este processo pode ter efeitos negativos no resultado da performance dos colaboradores no sentido em que estes sentem que o seu contributo para a relação não está a ser completamente recíproco, sendo dessa forma uma relação desequilibrada (Clinton e Guest, 2014). O facto de ser negado ao colaborador

um resultado a que sente ter mérito leva a uma quebra de confiança (Robinson, 1996).

1.3 *Turnover* – medidas de prevenção

As empresas, de forma a reduzir a taxa de *turnover* de colaboradores recém chegados, devem prestar especial atenção às práticas relacionadas com os processos de recrutamento e seleção e aos períodos de integração (ACAS, 2014).

Sabendo que as expectativas formadas durante o processo de recrutamento e seleção e experienciadas durante o período de integração estão relacionados diretamente o *turnover*, a psicologia do trabalho tem vindo a dedicar recursos ao estudo da manipulação de expectativas (Wanous, 1977 in Major et al., 2000).

Segundo Rynes (1991), nenhum tema de recrutamento gerou mais atenção que as *realistic job previews*. Estas são mecanismos utilizados nas fases iniciais de seleção de candidatos e consistem na apresentação dos aspetos favoráveis e não favoráveis da empresa aos candidatos, pela própria empresa, e na transparência de todas as fases do processo de recrutamento (Earnest, Allen, Landis, 2011)

Ao apresentar informação precisa e verdadeira, as *realistic job previews* intervêm diretamente nas expectativas dos candidatos, antes destes aceitarem a oferta de emprego. (Wanous, 1977 in Major et al., 2000). Os resultados são expectativas mais realistas em relação à empresa e à função (Ostroff e Kozlowski, 1992 in Major et al., 2000) e uma menor probabilidade da oferta de emprego ser rejeitada (Rees e French, 2010).

O objetivo é maximizar os resultados positivos do recrutamento, como a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a performance dos colaboradores, e minimizar os resultados negativos como o *turnover* (Breugh, 1992 in Earnest et al., 2011).

No entanto, segundo a literatura, os efeitos das *realistic job previews* na performance dos colaboradores é discutível. Wanous (1973) e Youngberg (1963) afirmam não existir diferença entre a performance de colaboradores que foram alvo de *realistic job previews* e a de colaboradores que não. Por outro lado, Gomersall e Myers (1966) apresentam estudos que mostram que as *realistic job previews* têm uma influência significativa na performance dos colaboradores. Estes descobriram que o realismo (operacionalizado enquanto *realistic job previews*) afeta positivamente a performance dos colaboradores recém chegados (Haden, 2012).

Desta forma, os resultados sugerem que os *realistic job previews* estão relacionados com um período de integração mais facilitado, expectativas iniciais cumpridas, melhor performance e menor incidência de *turnover* voluntário e *turnover* total (Phillips, 1998 in Earnest, et al., 2011)

Earnest, et al. (2011) afirmam que as formas mais efetivas de *realistic job previews* são orais ou escritas. As últimas devem ser entregues após a contratação e construídas de forma a demonstrar a honestidade da empresa.

O desenvolvimento e implementação das *realistic job previews* apresentam um custo muito reduzido. Os seus efeitos, mesmo que reduzidos em número, são importantes em termos de redução de custos de seleção e *turnover* (Breugh, 1992 in Earnest et al., 2011).

A investigação indica também que, para além das *realistic job previews*, a manipulação das expectativas dos candidatos pode ser feita através da criação de anúncios de emprego que retratem a função de uma forma precisa e da utilização de testes especializados de seleção cognitivos ou comportamentais, por exemplo (ACAS, 2014).

Já durante o período de integração, a adaptação dos colaboradores recém chegados e a diminuição das intenções de rescisão de contrato estão dependentes do domínio da função por parte dos mesmos. Este domínio está positivamente relacionado com o *feedback* e validação dos colegas e/ou supervisores sobre das ações realizadas no âmbito profissional (Ashforth e Saks, 1996 *in* Smith et al., 2012). Neste sentido, Firth, Mellor, Moore e Loquet (2004) apresentam no seu estudo dois métodos que diminuem as intenções de rescisão de contrato: relação positiva entre colaborador recém chegado e supervisores (apoio e acompanhamento); e a monitorização das cargas de trabalho. Estes, para além de diminuírem o *turnover*, aumentam a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

1.4 Hays - Empresa de recrutamento especializado

Recrutar os melhores candidatos está a tornar-se um desafio cada vez maior devido à elevada procura por parte das empresas nas principais economias mundiais e à escassez de profissionais competentes (Shulman e Chiang 2007). No passado as atividades de recursos humanos eram realizadas pelas próprias empresas. No entanto atualmente as empresas estão cada vez mais a recorrer a empresas externas para realizar atividades relacionadas com o recrutamento de colaboradores (Lepak e Snell 1998 *in* Ordaninia e Silvestri, 2008). Um estudo realizado em 2003 pela *Conference Board on Human Resource Outsourcing* demonstrou que apenas 9% das empresas com receitas superiores a 1 bilião de dólares não recorria ao *outsourcing* de pelo menos uma função de recursos humanos (Ordaninia e Silvestri, 2008).

No âmbito das práticas de recursos humanos, uma das atividades a que as empresas mais recorrem a *outsourcing* é o recrutamento e a seleção (Ordaninia e Silvestri, 2008). Um estudo realizado em 15 países europeus no ano de 2000

demonstrou que 59% das empresas recorria a serviços de recrutamento e seleção externos (van Ommeren, Brewster, Vernon e Philips 2000 *in* Ordaninia e Silvestri, 2008). As atividades de recrutamento e seleção, apesar de atividades não transacionais, são consideradas as mais estratégicas dentro das práticas de recursos humanos (Klaas et al., 2005 *in* Ordaninia e Silvestri, 2008) e apresentam um forte impacto na estratégia e nos resultados das empresas.

Neste sentido, o objetivo das empresas é atrair, selecionar e reter os melhores colaboradores e minimizar o risco de contratações desenquadradas. As empresas incorrem em riscos elevados quando recrutam e contratam profissionais para posições estratégicas. A “regra de ouro” da indústria do recrutamento afirma que contratar uma pessoa errada para determinada posição custa às empresas três vezes mais que o seu salário anual (Shulman e Chiang, 2007).

Ordaninia e Silvestri (2008) analisam e apresentam dois motivos que levam as empresas a recorrer ao *outsourcing* de atividades de recursos humanos: (1) o *transaction cost economy* (TCE) e (2) o *resource-based view* (RBV):

(1) O TCE suporta a teoria que o recurso ao *outsourcing* deve ser utilizado quando o custo de recorrer a empresas externas é menor que o custo de realizar as atividades internamente. Isto porque as empresas de recrutamento especializado apresentam como vantagem a eficiência, a capacidade de resposta e a flexibilidade (Quinn, 1992 *in* Ordaninia e Silvestri, 2008). Utilizar os serviços de uma empresa de recrutamento para reunir um pequeno número de candidatos adequados, especialmente para cargos superiores ou especializados, pode revelar-se um método mais eficaz e eficiente do que uma campanha de publicidade de grande dimensão que gera uma grande resposta de candidatos inadequados (French e Rumbles, 2013).

(2) O RBV afirma que decisões de externalização são tomadas não pela perspectiva do custo mas pelo seu efeito no *stock* de recursos e na capacidade da

empresa suportar a sua competitividade. Adicionalmente, se não se tratar de uma atividade *core* da empresa deve ser realizada externamente, permitindo focar os seus esforços nos recursos que são estratégicos para a competitividade (Prahalad e Hamel, 1990 *in* Ordaninia e Silvestri, 2008).

Como resposta a estas necessidades, grande parte das empresas de recrutamento são especializadas no recrutamento de uma ou de um conjunto reduzido de funções para uma indústria específica (Shulman e Chiang, 2007). Estas empresas oferecem o mesmo serviço de uma forma mais custo-eficiente e/ou com maior qualidade (Greer, Youngblood e Gray, 1999 *in* Ordaninia e Silvestri, 2008) e dispõem dos recursos mais adequados para conduzir as pesquisas de candidatos, possuindo os *skills* corretos e os contactos mais eficazes no mercado de trabalho. São então capazes de identificar os melhores candidatos, avália-los, comprometê-los com os projetos, apresentar-lhes a empresa e prepará-los para as entrevistas nas mesmas (Shulman e Chiang, 2007).

Dada a sua especialização, as empresas de recrutamento prestam também serviços de consultoria às suas empresas clientes. Ao conhecerem aprofundadamente o mercado de trabalho, a cultura e o estilo de gestão das empresas para a qual trabalham são capazes de auxiliar a definição do descritivo funcional dos candidatos que estas pretendem recrutar (Shulman e Chiang, 2007). Esclarecem também dúvidas ao nível das exigências e especificações da função, do *package* salarial e da estrutura interna de reporte hierárquico. Evitam, desta forma, que as empresas desperdicem tempo valioso ao não dedicarem a atenção adequada às especificações das funções nas fases iniciais das pesquisas.

Foram apresentados, através da literatura, (1) os principais motivos que levam as empresas a recorrer aos serviços externos de recrutamento e seleção; e

(2) as principais características e serviços da indústria e das empresas de recrutamento especializado. Esta informação é importante para compreender mais facilmente as características e os serviços da Hays-Portugal, a empresa de recrutamento especializado onde foi realizado o estágio curricular.

De seguida será realizada uma descrição da Hays, enquanto empresa multinacional, da Hays-Portugal, da sua concorrência e do seu modelo internacional de recrutamento e seleção. Toda a informação apresentada de seguida foi obtida no *Annual Report & Financial Statements* 2014 da Hays e na documentação corporativa disponibilizada nas sessões de integração ao estágio curricular e no website da empresa.

A Hays foi fundada em 1867 em Londres, enquanto operadora de cais e armazéns. Manteve-se na mesma área de negócio durante mais de um século, vendendo todos os seus ativos nos anos 80 do século XX. Investiu o capital e dedicou-se, durante menos de dez anos, à distribuição alimentar e à prestação de serviços de escritório. Em 1986, a Hays adquiriu a Career Care Group, fundada por Denis Waxman, aproximando-se, pela primeira vez, da área de negócio em que se encontra atualmente. No entanto, a Career Care Group tinha como atividade principal a gestão de recursos humanos generalizado. Em 2003, a empresa realizou uma reestruturação estratégica passando a dedicar-se unicamente ao recrutamento e seleção. Foi a partir deste momento que a Hays começou a crescer exponencialmente estando, em 2006, presente em 16 países. Depois de cerca de 40 anos sob a alçada de Denis Waxman, a Hays tem desde 2007 Alistar Cox como CEO, estando agora presente em 33 países em diferentes continentes.

Enquanto empresa prestadora de serviços de recrutamento especializado, a Hays é líder mundial, focada no recrutamento de profissionais qualificados de quadros médios e superiores. Num total de 237 escritórios, à data de 2014, a

Hays emprega aproximadamente 8.200 consultores especializados e cerca de 1.220 colaboradores de apoio ao *core business*.

As operações dos 33 países estão organizadas em três áreas geográficas: *UK & Ireland (UK&I)*, *Asia Pacific* e *Continental Europe & Rest of the World (CERoW)*. De uma forma genérica, a Hays apresenta cerca de 20 áreas de especialidade, tais como *Banking & Capital Markets*, *Contact Centers*, *Educations*, *Health & Social Care* e *Energy, Oil & Gas*. O facto das operações da empresa estarem organizadas por áreas de negócio permite aos consultores obter um conhecimento aprofundado sobre as funções e sobre o mercado para o qual recrutam.

A Hays executa processos de recrutamento e seleção no sector público e privado, representando o último cerca de 84% do volume de negócio. De acordo com dados referentes ao ano fiscal de 2014, a Hays realizou cerca de 57 mil processos de recrutamento de carácter permanente e aproximadamente 212 mil de carácter temporário, representando o último 59% das receitas líquidas do grupo. No mesmo período foram realizadas entre 35 e 40 mil entrevistas por mês e recebidos cerca de 8 milhões de currículos.

1.4.1 Hays-Portugal

Tal como mencionado anteriormente, a Hays divide as suas operações em três áreas geográficas, situando-se Portugal na região de CERoW. Esta é constituída por cerca de 21 países, 88 escritórios e aproximadamente 3 mil colaboradores. As suas principais áreas de especialização são *IT*, *Engineering*, *Accountancy & Finance*, *Construction & Property*, *Life Sciences* e *Sales & Marketing*. Subdivide-se em cinco sub-regiões: GSCD (Alemanha, Suíça, Áustria e Dinamarca), FRALUX (França e Luxemburgo), SELA (*South Europe & Latin America*: Espanha, Portugal, Itália, Brasil, México, Colômbia e Chile), NCEE (Bélgica, Holanda, Suécia, República Checa, Hungria, Polónia e Rússia) e UAE

(Emirados Árabes Unidos). Os resultados da região representam 46% do lucro da Hays.

Em Portugal, a Hays iniciou operações no ano 2000 em Lisboa, abrindo escritório na cidade do Porto cinco anos mais tarde. As áreas de especialidade em que a Hays opera variam entre regiões, sub-regiões e países, de forma a melhor responder às necessidades de cada local. Deste modo, em Portugal existem as seguintes áreas de especialidade: *Accountancy & Finance*, *Banking*, *Engeneering & Construction*, *Hays Response*, *IT*, *Life Sciences*, *Retail* e *Sales & Marketing*. Atualmente conta com cerca de 30 consultores especializados e 20 colaboradores de serviços de apoio, por exemplo *training*, recrutamento interno, *shared services* e gestão de topo.

1.4.2 Concorrência

Sendo o *core business* da Hays o recrutamento de quadros médios e superiores, os seus concorrentes diretos são a Page Group, a Robert Half, a Robert Walters, entre outras empresas. Especializadas em recrutamentos tipo *headhunting*, de cargos hierarquicamente superiores, encontram-se empresas como a Korn/Ferry International e a Heidrick & Struggles. A ManpowerGroup, a Kelly e a Randstad, entre outras, têm como *core business* o recrutamento generalista, normalmente funções não qualificadas.

Em comparação com o recrutamento profissional, o *headhunting* apresenta um número menor de recrutamentos e honorários de valor superior e o recrutamento generalista apresenta um número maior de recrutamentos mas com honorários inferiores. Torna-se fácil perceber que o recrutamento especializado e profissional seja cada vez atrativo e que empresas de outros segmentos comecem, aos poucos, a prestar serviços fora da sua área de especialidade, como é exemplo a Randstad Professionals e a Experis, novo departamento da ManpowerGroup.

Também a Hays respondeu a estas necessidades de mercado criando dois serviços adicionais: a Hays Response, especializada em recrutamentos de funções hierárquicas inferiores, temporárias ou estágios e a Hays Executive, especializada em recrutamentos tipo *headhunting*.

1.4.3 Ciclo do candidato e do cliente

Tratando-se a Hays de uma empresa multinacional é fácil compreender que reúna esforços para criar e manter uma imagem, serviços, regras e condutas uniformizadas a nível internacional. Sendo o recrutamento e seleção de candidatos a atividade mais importante e transversal da empresa, foram criados dois modelos de processos de recrutamento e seleção na ótica dos candidatos e das empresas: o ciclo do candidato e o ciclo do cliente. Estes serão apresentados e descritos de seguida, com base em informação interna da Hays.

O ciclo do candidato (imagem 1.4.3.1) é composto por seis fases sequenciais que não se sobrepõem. Este processo pode ser terminado em qualquer fase, sendo o objetivo alocar determinado candidato a determinada posição numa empresa. Caso o processo decorra com sucesso, o ciclo do candidato desenvolve-se da seguinte forma:

A primeira fase é a *screening and registration*, onde a informação do candidato, normalmente o seu currículo, é analisado à luz das especificidades da oportunidade de trabalho em questão, sendo realizada uma pré-entrevista telefónica e agendada uma entrevista presencial.

A segunda fase é a *Hays office interview*, onde é realizada uma entrevista presencial, analisando a formação académica, percurso profissional, expectativas (ao nível da função, da empresa, salariais e geográficas) e competências (*soft e hard skills*) dos candidatos.

A terceira fase do processo é a *marketing candidate profile*, onde a informação do candidato é trabalhada pela Hays e enviada para a entidade empregadora ou promovida de forma proactiva no mercado.

O quarto momento do ciclo é o *cliente interview*, onde é agendada uma entrevista entre o candidato e o interlocutor da empresa, podendo esta fase repetir-se inúmeras vezes.

A *offer and negotiation* é a quinta fase do ciclo do candidato, momento em que o candidato recebe uma proposta detalhada de emprego e a negocia com a empresa.

Por fim, a sexta fase do processo é a *candidate start and after care*, momento em que o individuo passa de candidato a colaborador da empresa e se inicia o período de *after care*, os três meses em que a Hays acompanha o candidato com contactos regulares.

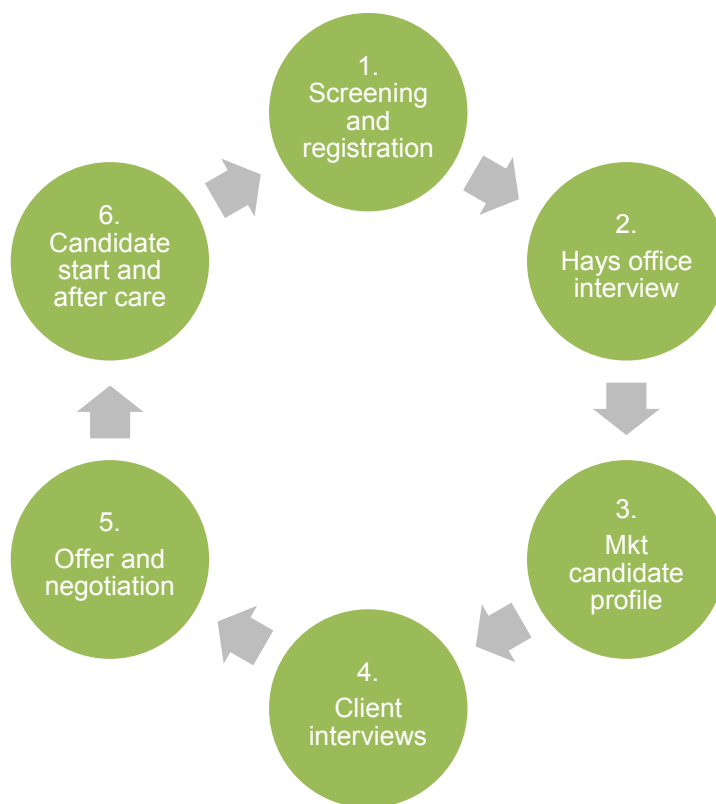


Imagem 1.4.3.1: Ciclo do candidato. Fonte: Hays, 2014

O ciclo do cliente (imagem 1.4.3.2) é também composto por seis fases sequenciais, podendo este também ser terminado em qualquer momento.

A primeira fase é a *Hays meeting*, onde um representante da Hays se reúne com um interlocutor da empresa cliente e se analisam as necessidades de recrutamento, levanta-se o perfil do profissional e o descritivo da função. O levantamento de perfil do profissional tem como objetivo perceber as características do colaborador que a empresa deseja contratar: experiência profissional anterior (função, sector, número de anos e responsabilidades), formação académica, género, idade, geografia e personalidade. O descritivo funcional sintetiza as funções e responsabilidades que o candidato irá assumir quando integrar a empresa (a que departamento estará alocado, a quem irá reportar, quem irá coordenar e qual será remuneração, por exemplo).

A segunda fase do ciclo do cliente é a *register job with Hays*, onde o processo de recrutamento e seleção é registado internamente, sendo aceites os termos e condições por parte do cliente, e iniciada a pesquisa.

A *candidate matching* é a terceira fase deste processo. É neste momento que são triados, entrevistados e selecionados os candidatos para apresentar à empresa. Deverá existir enquadramento entre o candidato e o descritivo funcional e o perfil levantado.

O quarto momento do ciclo é o *candidate interviews*, momento que o interlocutor da empresa entrevista os candidatos selecionados pela Hays. Esta fase poderá repetir-se inúmeras vezes, terminando, regra geral, apenas com um candidato selecionado.

A quinta fase é denominada, tal como no ciclo do candidato, de *offer and negotiation*, onde a empresa apresenta um contrato de trabalho e o negocia com o candidato.

A ultima fase deste ciclo é a *candidate start and after care*. O candidato inicia funções e a Hays, através de contactos regulares com a empresa, monitoriza a performance do candidato.

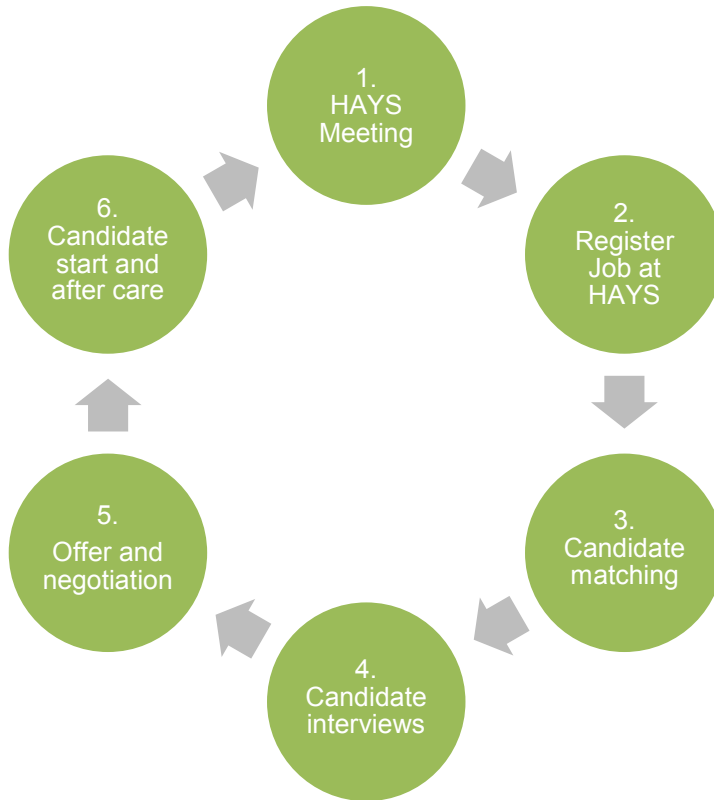


Imagem 1.4.3.2: Ciclo do cliente. Fonte: Hays, 2014

1.5 Síntese do enquadramento teórico

A investigação afirma que o sucesso, a eficácia e a performance das empresas estão positivamente associados às suas práticas de recrutamento e seleção (Ployhart, 2006). No entanto, o contexto do mercado de trabalho, dadas as constantes alterações económicas, sociais e culturais, dificulta a operacionalização e a efetividade dos processos de recrutamento e seleção. O desajuste entre o que as empresas procuram e o que os profissionais existentes no mercado têm para oferecer não favorece as empresas. Um estudo de 33 mil

empresas de 23 países afirma que 40% das mesmas têm dificuldade em encontrar e contratar profissionais competentes (Manpower Inc., 2006).

Recrutamento e seleção é um tema vasto que engloba um conjunto alargado de subtemas, fases, atividades e ferramentas. Genericamente, recrutamento e seleção é definido como o processo de atrair, selecionar, adquirir, integrar e reter os colaboradores desejados (Hausknecht e Wright, 2012; Ployhart, 2006). No entanto, um estudo indica que aproximadamente 90%, de cerca de 7 mil gestores, afirma que a atração, a seleção, a aquisição e a retenção de colaboradores se está a tornar cada vez mais difícil (Ployhart, 2006).

Carlson e Connerly (2003) apresentam o modelo *Staffing Cycles Framework* onde descrevem um processo de recrutamento e seleção como um ciclo composto por uma sequência de momentos de decisão, organizados em três fases, que determinam o fluxo de candidatos que entram e saem de uma empresa. As três fases identificadas são a *initialization*, o *matching* e o *employment*. A *initialization* é referente à atração de candidatos e nela está incluída a definição de quem recrutar, onde, como e quando (Orlitzky, 2008); a definição do descritivo funcional do profissional; e a construção de um conjunto de candidatos elegíveis (French e Rumbles, 2013). A segunda fase, o *matching*, é referente à seleção e aquisição (contratação) de um candidato através de diversas ferramentas de seleção, entre elas as entrevistas, os testes de capacidade cognitiva e os testes de personalidade (Ployhart, 2006). Por fim, a fase do *employment* está relacionada com a integração e a retenção dos colaboradores. Inclui todas as atividades pós-recrutamento e seleção que definem a continuidade dos mesmos na empresa e é composto pelo período de integração e, grande parte das vezes, está associado a um período experimental.

Os períodos de integração devem ser constituídos por programas de integração, introdução e formação (Fan et al., 2012) de forma a integrar e esclarecer os colaboradores recém chegados em relação à função e à empresa,

fornecer os conhecimentos necessários, ajustar as suas atitudes e comportamentos e promover a interação social, aumentando a sua autoeficácia, satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Allen, 2016; Fan et al., 2012). A investigação afirma que períodos de integração bem desenvolvidos estão positivamente relacionados com a integração efetiva dos colaboradores e negativamente relacionados com intenções de *turnover* (Cable e Parsons, 2001 in Allen, 2016). No entanto, é durante este período que acontece o maior número de casos de rescisão de contrato. Este facto é problemático uma vez que as empresas investem de forma avultada no recrutamento, seleção e formação dos colaboradores recém chegados e a sua performance organizacional está relacionada com esta percentagem de *turnover* (Allen, 2016; Wang et al., 2012).

O *turnover* voluntário e involuntário (Wallace e Gaylor, 2012) pode ser influenciado pelo processo de recrutamento e seleção (CIPD, 2015) e pelo período de integração (Allen, 2016) e o *turnover* voluntário pode ser reflexo de uma situação externa e imprevisível (ACAS, 2014). Sendo o estudo do primeiro mais pertinente, durante o processo de recrutamento e seleção os candidatos formam expectativas em relação à função e à empresa e a empresa forma expectativas em relação à performance do colaborador, contudo estas podem não ser concretizadas no decorrer do período de integração. O desenquadramento entre as expectativas e a realidade tem como consequências negativas a insatisfação no trabalho e o baixo compromisso organizacional por parte do candidato e a insatisfação em relação ao desempenho do profissional por parte da empresa, podendo culminar em *turnover*. Ainda que as expectativas criadas durante o processo de recrutamento e seleção sejam bem estabelecidas, se o período de integração não for bem desenvolvido as consequências negativas são as mesmas das expectativas não concretizadas (Major et al., 2000).

No mesmo sentido da literatura analisada até este ponto, também a investigação de medidas de prevenção de *turnover* indica que as empresas devem prestar especial atenção à formação de expectativas durante o processo de recrutamento e seleção (Wanous, 1977 in Major et al., 2000). Um dos mecanismos mais utilizados para aumentar a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e diminuir o *turnover* são as *realistic job previews* (Breaugh, 1992 in Earnest et al., 2011). Estas consistem na transmissão de informação precisa e verdadeira aos candidatos, por parte das empresas, sobre os aspetos favoráveis e não favoráveis da mesma. (Earnest, Allen, Landis, 2011).

A investigação afirma que as empresas estão cada vez mais a utilizar os serviços de empresas de recrutamento e seleção porque (1) o custo dos seus serviços é menor que o custo de as realizar internamente, (2) o serviço prestado apresenta maior qualidade e/ou (3) a realização dessas tarefas tem um efeito negativo no *stock* de recursos e capacidades da empresa, prejudicando a sua competitividade (Ordaninia e Silvestri, 2008). Desta forma, ao realizar processos de recrutamento e seleção, as empresas de recrutamento influenciam diretamente os períodos de integração e indiretamente a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a performance dos colaboradores e consequentemente o *turnover*. Este último apresenta consequências negativas na performance das empresas de recrutamento uma vez que são obrigadas a restituir financeiramente os honorários dos serviços prestados ou a substituir o colaborador.

Sendo os objetivos do presente TFM (1) descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal, (2) identificar os motivos que levam os colaboradores e as empresas a rescindir contrato e (3) sugerir alterações ao atual modelo de processos de recrutamento e seleção, torna-se necessário: (1) analisar processos reais de recrutamento e seleção de forma a definir um modelo genérico uma vez que estes influenciam, como visto anteriormente, as decisões

de *turnover* e (2) analisar casos reais de rescisão de contrato, com o mesmo objetivo.

2. Metodologia

Nas secções anteriores foi discutido o facto dos processos de recrutamento e seleção terem a capacidade de criar expectativas nos candidatos e nas empresas. Os primeiros em relação à empresa e às funções, e os segundos em relação à performance dos colaboradores (Major et al., 2000). Muitas vezes essas expectativas não correspondem à realidade e apresentam efeitos negativos durante o período de integração (Major et al., 2000). É neste período que ocorre o maior número de casos de *turnover* (Allen, 2016). Os efeitos negativos das expectativas não concretizadas nos candidatos são a insatisfação no trabalho e o baixo compromisso organizacional (Allen, 2016; Fan et al., 2012). Estes, em conjunto com as expectativas formadas pelas empresas em relação aos colaboradores podem culminar em *turnover* voluntário e involuntário (Major et al., 2000).

Ainda que o processo de recrutamento e seleção não induza os colaboradores e as empresas em erro no que diz respeito às expectativas formadas, se o período de integração não for bem desenvolvido podem ser observados os mesmos efeitos negativos, também estes podendo terminar em *turnover* voluntário e involuntário (Song et al., 2015).

O *turnover* voluntário pode também ser resultados de eventos específicos, como outras ofertas de emprego, ou “choques”, como doença súbita ou desentendimento com um supervisor (Holtom et al., 2005).

De forma a identificar os motivos que levam os candidatos e as empresas a rescindir contrato e sabendo que estes motivos são influenciados pelo processo

de recrutamento e seleção, torna-se importante investigar como é composto um processo de recrutamento.

O racional teórico enquadra e orienta o processo de investigação. Neste caso optei pela investigação qualitativa, mais concretamente *case study*. Esta secção apresenta o fenómeno em estudo, as técnicas de recolha de dados assim como os procedimentos de análise de dados.

2.1 Objetivos do estudo

O presente estudo apresenta como objetivo principal responder a três questões de investigação:

- (1) descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal;
- (2) identificar os motivos das rescisões por parte das empresas ou dos candidatos (*amends*);
- (3) propor alterações ao atual modelo de recrutamento e seleção.

A Hays-Portugal está dividida por especialidades, tendo o estágio realizado sido integrado na especialidade de *Sales & Marketing - Fast moving consumed goods* (FMCG). O estágio curricular teve uma duração definida no tempo, entre Agosto de 2015 e Fevereiro de 2016, pelo que a descrição do modelo de recrutamento e seleção foi baseada nos processos nos quais tive a possibilidade de participar.

Os processos de recrutamento e seleção não terminam quando os candidatos integram as empresas, mas sim quando o período *after care* termina e nenhuma parte envolvida (candidato e empresa) rescinde o contrato. A resposta ao segundo e terceiro objetivo deste trabalho (identificar as causas das rescisões por parte das empresas ou dos candidatos; sugerir alterações ao atual modelo de gestão de processos de recrutamento e seleção) foi conseguida através da

análise de informação interna da Hays-Portugal, obtida a partir do *OneTouch*, o sistema interno de gestão de informação.

2.2 Metodologia de investigação

A concretização dos objetivos do presente trabalho estava dependente de um método de recolha de informação que possibilitasse a descrição do modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal e a identificação dos motivos de rescisão por parte dos colaboradores e das empresas clientes.

Os métodos de investigação qualitativos, segundo Bogdan e Biklen (1994), possibilitam a compreensão e a descrição de determinada realidade, tendo como fonte direta de informação o ambiente natural. Esta investigação qualitativa é considerada descritiva, na recolha de dados e na sua posterior análise, porque os dados não são recolhidos sob a forma de números, mas sim sob a forma de palavras ou imagens. A investigação qualitativa apresenta como vantagem o facto de permitir que o investigador recolha dados individuais e particulares que, em conjunto, possibilitem elaborar um resultado comum. Desta forma, não recolhem dados para confirmar uma hipótese previamente definida.

Para o presente TFM, e de acordo com os objetivos do mesmo, decidi utilizar o método de investigação *case study*. Segundo Yin (1994), recorre-se à utilização de *case studies* quando são colocadas questões de “como” e “porquê”. Os objetivos do presente trabalho são compreender como é composto o processo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal e porquê existe rescisão dos contratos, por parte dos colaboradores e por parte das empresas. Segundo o mesmo autor, a utilização deste método prende-se também com o pouco controlo do investigador sobre os eventos e quando o foco do estudo é um fenómeno contemporâneo no seu contexto real e natural de ação. Estes fenómenos

(modelo de recrutamento e seleção; motivos de rescisões de contrato) são contemporâneos e os dados a recolher e a analisar pertencem a um contexto real e natural, a Hays-Portugal.

Os *case studies* são úteis para compreender contextos complexos e permitem uma investigação que retenha características holísticas e significativas de eventos reais, como processos organizacionais e de gestão (Yin, 1994).

A informação utilizada nos *case studies* pode vir de seis diferentes fontes: documentação, documentos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

A principal fonte de evidência, e a que melhor se enquadra neste *case study*, é a observação participante porque elaborei o presente trabalho no âmbito de um estágio curricular na Hays. A observação participante é uma forma de observação na qual o investigador assume um conjunto de funções alargado pois participa diretamente nos eventos estudados, como por exemplo colaborador da empresa. O facto do investigador pertencer à empresa permite-lhe ter acesso a eventos ou grupos que de outra forma não seria possível. O investigador pode também provocar uma maior variedade de situações com o objetivo de recolher informação (Yin, 1994).

Lessard-Hébert et al. (2008) afirmam que a observação participante se trata de uma técnica de investigação qualitativa utilizada quando o investigador pretende compreender um meio, à partida, estranho ou exterior. Este método permite ao investigador integrar-se progressivamente nas atividades dos indivíduos que habitam esse meio social. Os mesmos autores referem que o participante ultrapassa o aspeto descritivo da abordagem com o objetivo de descobrir o sentido, os processos e a dinâmica das ações e dos acontecimentos.

No entanto, segundo Yin (1994), o investigador não deve utilizar apenas uma única fonte de evidência. A utilização de fontes de informação múltiplas em

case studies permite ao investigador tratar temas de uma forma mais abrangente e retirar conclusões mais precisas e verdadeiras.

Em conjunto com a observação participante, optei também por utilizar a ferramenta análise documental. Esta permitiu recolher e analisar documentos que possibilitam conhecer o local e a situação. Segundo Lessard-Hébert et al. (2008), a análise documental é uma técnica que complementa os dados recolhidos através de varias ferramentas, entre elas a observação participante. A análise documental possibilita também o conhecimento do passado, uma vez que a informação foi produzida durante o período em estudo. De outra forma o investigador não teria a possibilidade de recolher dados de uma realidade que já não existe (Gil, 2008).

2.3 Recolha e análise de dados

Através dos processos de recrutamento e seleção pretendo retirar informação relevante das principais fases que constituem um processo de recrutamento e seleção, assim como das atividades e práticas realizadas, das ferramentas utilizadas e dos atores intervenientes. De forma a responder ao primeiro objetivo deste trabalho analisei e registei, no decorrer do estágio curricular, dez processos de recrutamento e seleção. Os dez processos analisados permitiram saturar a informação recolhida e incluir um número maior de processos tornar-se-ia redundante ao nível da relevância da informação reunida. Os dez processos analisados são referentes a funções comerciais e de marketing no sector do grande consumo e selecionei-os para análise tendo em atenção os seguintes critérios: (1) os que foram geridos de forma direta, autonomamente ou em parceria, (2) os que foram geridos de forma direta desde o início ou no decorrer do processo, (3) os que completaram o maior número de fases e (4) os que ofereciam mais diversidade de análise, por exemplo ao nível das funções.

Em seguida, a Tabela 2.3.1 apresenta a informação referida anteriormente sobre os dez processos selecionados para análise:

	FUNÇÃO	SETOR EMPRESA	ÁREA	INÍCIO GESTÃO	TIPO GESTÃO
1	<i>Brand Manager</i>	Indústria alimentar	Marketing	Início	Autónoma
2	Comercial	Indústria alimentar	Comercial	No decorrer	Em parceria
3	Diretor Comercial	Indústria alimentar	Comercial	Início	Em parceria
4	<i>Digital Marketing Specialist</i>	Indústria alimentar	Marketing	Início	Autónoma
5	<i>Export Manager</i>	Indústria alimentar	Comercial	No decorrer	Em parceria
6	<i>Key Account Manager</i>	Bens de consumo	Comercial	Início	Autónoma
7	<i>Marketing Assistant</i>	Indústria alimentar	Marketing	Início	Autónoma
8	<i>Marketing Manager</i>	Indústria alimentar	Marketing	Início	Autónoma
9	<i>Product Manager</i>	Perfumaria e cosmética	Marketing	Início	Em parceria
10	<i>Sales Trainee</i>	Indústria alimentar	Comercial	Início	Em parceria

Tabela 2.3.1: Caracterização dos processos quanto aos critérios de inclusão no estudo

Foram definidas as seguintes dimensões de análise:

(1) o tipo de contacto estabelecido com as empresas clientes: o contacto inicial com as empresas pode ser despoletado de forma reativa (onde as empresas contactam a Hays e requerem os seus serviços) ou de forma proactiva (onde a Hays contacta as empresas e apresenta os seus serviços);

(2) as ferramentas utilizadas no contacto proactivo com as empresas: a Hays dispõe de um conjunto de ferramentas para entrar em contacto com potenciais clientes, por exemplo os *E-Shot's* e os *Spec's*. Estas ferramentas serão explicadas em maior detalhe na secção 3, resultados e discussão;

(3) os mecanismos utilizados na atração de candidatos: a Hays dispõe de um conjunto de ferramentas para atrair potenciais candidatos, por exemplo *E-Shot's* e anúncios, com o objetivo de dar resposta às necessidades de recrutamento das empresas clientes. Estas ferramentas serão explicadas em maior detalhe na secção 3, resultados e discussão;

(4) o número de candidatos enviados nas *short lists*: *short list* é a lista enviada às empresas clientes com os candidatos que a Hays, após entrevistar, considerou enquadrados para a função;

(5) o número de candidatos selecionados pela empresa cliente para entrevistar: após o envio da *short list* a empresa seleciona os candidatos que tem interesse em conhecer e entrevista-os diretamente;

(6) o número de fases de entrevistas, a candidatos, nas empresas clientes: estas entrevistas podem apresentar um número variável de fases;

(7) o resultado do processo: o processo pode terminar com sucesso, caso um dos candidatos propostos pela Hays tenha sido selecionado, ou sem sucesso, caso nenhum dos candidatos propostos tenha sido selecionado;

(8) a caracterização do acompanhamento do período *after care*: foi efetuado um registo se o acompanhamento do período *after care*, tal como descrito no ciclo do candidato e do cliente, foi realizado pelos colaboradores da Hays.

(9) toda a informação relevante ao nível das fases do processo, como por exemplo o contacto entre a Hays-Portugal e os candidatos e as empresas (entrevistas, telefonemas, entre outros) e a duração dos processos.

Toda esta informação encontra-se sintetizada na secção 3: Resultados e discussão. A discussão dos resultados procurará estabelecer uma comparação entre os dez processos observados e analisados (e as suas fases, atividades, práticas, ferramentas e atores) e o ciclo do candidato e cliente. Isto porque, tal como referido anteriormente, a Hays apresenta um serviços e regras uniformizadas a nível internacional (ciclo do candidato e ciclo do cliente), mas os serviços prestados e o método de trabalho de cada país ou escritório são customizados às necessidades do seu mercado.

Os processos de recrutamento e seleção terminam apenas quando o período *after care* fica concluído, isto é, três meses após a integração do colaborador na

empresa cliente, e quando nenhuma das partes envolvidas rescinde o contrato. De forma a responder ao segundo e terceiro objetivo deste trabalho (identificar as causas das rescisões por parte das empresas ou dos candidatos; sugerir alterações ao atual modelo de processos de recrutamento e seleção) analisei informação interna da Hays-Portugal.

A informação apresentada foi recolhida através do ERP customizado da Hays, denominado de *OneTouch*. Toda a informação presente no sistema interno é confidencial e partilhada, de uma forma uniformizada, pelos escritórios da Hays-Portugal. Este sistema interno é bastante completo, servindo de suporte a todo o trabalho desenvolvido no decorrer dos processos de recrutamento e seleção. Funciona como uma base de dados com informação relevante e privada de candidatos e empresas, onde é possível: (1) realizar pesquisas de candidatos e cruzar essa informação com outras redes sociais; (2) receber candidaturas e currículos; (3) criar anúncios de emprego; (4) registar toda a informação referente a processos de recrutamento, entrevistas, reuniões, contactos telefónicos e emails enviados e recebidos; (5) criar *short lists* (formatar e enviar currículos de candidatos selecionadores a empresas clientes); (6) criar *target lists* (listas de candidatos e empresas através das quais se enviam os *E-Shot's*, *Spec's*, anteriormente referidos); e (7) extrair informação acerca da atividade dos consultores, como reuniões e entrevistas realizadas e número de processos de recrutamento e seleção iniciados e terminados.

A informação recolhida diz respeito aos *amends*, isto é, às rescisões de contratos, e *placements*, isto é, às colocações dos candidatos nas empresas. Esta informação é referente a sete anos fiscais: 2009-2010 (incompleto), 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 e 2015-2016 (incompleto). O ano fiscal da Hays-Portugal inicia-se em Julho e termina em Junho. Não foi possível recolher toda a informação relativa ao ano fiscal de 2009-2010 porque em Março de 2009 aconteceu uma mudança de sistema interno e foi perdida muita

informação na migração de dados. O ano fiscal de 2015-2016 apenas apresenta informação até Fevereiro do presente ano, data do término do estágio.

Neste estudo, o número de casos recolhidos para análise são 221 *amends* e 2838 *placements*, para o período de tempo já identificado. A informação dos casos em estudo foi codificada para proteger a identidade dos candidatos e das empresas.

Os critérios estabelecidos para análise dos 221 *amends* são:

(1) especialidade (área de negócio interna): *Accountancy & Finance, Banking, Engeneering & Construction, Hays Response* (a partir de 2012), *IT, Life Sciences, Retail e Sales & Marketing*;

(2) escritório: Lisboa ou Porto;

(3) mês de rescisão;

(4) empresa: por motivos de confidencialidade apenas é apresentado o sector de atividade da empresa;

(5) função;

(6) decisor da rescisão: cliente (empresa) ou candidato;

(7) devolução: 100%, 60%, 30%, 10% e outros. Tal como referido anteriormente, o período *after care* tem a duração de três meses. Se a rescisão acontecer durante as primeiras quatro semanas é restituído 100% do valor pago pelas empresas clientes à Hays, da quinta à oitava semana restituídos 60%, da nona à décima 30% e na décima primeira e décima segunda 10%. Alguns casos apresentaram condições especiais de duração de período *after care*, estando classificado como “outros”.

(8) motivo apresentado: esta dimensão ganha um destaque especial porque é a que mais facilmente irá responder à questão de investigação, destacando os motivos das rescisões e lançando as sugestões de alteração ao atual modelo de recrutamento e seleção. Os motivos apresentados estão sujeitos à percepção dos decisores e ao crivo de quem recebe e regista essa informação.

Há 37 *amends* referentes ao ano fiscal de 2009-2010 que não estão completos ao nível da função, do decisor, da devolução e do motivo devido à mudança ocorrida ao nível do ERP, como anteriormente referido. Há 184 *amends* que estão completos. A informação recolhida encontra-se sintetizada no Apêndice 2: Tabela análise de *amends*, página 105.

Os 2838 *placements* incluídos no estudo representam a totalidade de todas as colocações do período em análise, nos sete anos fiscais. O objetivo é estudar a taxa de rescisão (*amend/placement*) ao nível da especialidade e ao nível dos anos fiscais. A partir destes dados pode-se traçar a evolução destas taxas ao longo dos anos. A informação recolhida encontra-se sintetizada no Apêndice 3: Tabela análise de *placements* e *amends*, página 118.

3. Resultados e discussão

Nesta secção procedeu-se à apresentação e análise dos dez processos de recrutamento e seleção e dos 221 *amends* e 2838 *placements*.

A análise dos dez processos de recrutamento e seleção permitirá compreender o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal. Esta análise é relevante pois os processos de recrutamento e seleção poderão influenciar as decisões de rescisão de contrato.

Adicionalmente, procuro analisar os motivos de rescisão dos contratos, quer por parte das empresas quer por parte dos colaboradores. Na posse desta informação poderei equacionar o desenho de processos de recrutamento mais efetivos (*placements*) e conseqüentemente diminuir o número de rescisões de contrato (*amends*).

Os resultados serão apresentados em duas partes: (1) a descrição do modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal (através da análise dos dez processos de recrutamento e seleção); (2) os resultados da análise dos 221 *amends* e 2838 *placements* em forma de gráficos (as tabelas de suporte estão disponíveis no Apêndice 2: Tabela análise de *amends* (pág. 105) e no Apêndice 3: Tabela análise de *placements* e *amends* (pág. 118).

3.1 Modelo de recrutamento e seleção

Os dez processos de recrutamento e seleção analisados são referentes a funções comerciais e de marketing no sector do grande consumo que

completaram o maior número de fases do processo, procurando incluir os que ofereciam mais diversidade de análise. Relembro que alguns foram geridos de forma direta, autonomamente ou em parceria, com a minha participação desde o início ou no decorrer do processo. Tendo em atenção as dimensões de análise definidas na metodologia, por exemplo, o tipo de contacto estabelecido e as ferramentas utilizadas com as empresas clientes, os mecanismos utilizados na atração de candidatos, o número de fases de entrevistas, o resultado do processo de recrutamento e seleção, entre outros, a Tabela 3.1.1 foi elaborada com vista a facilitar o processo de análise. Assim, verificamos que em dez processos analisados:

1. apenas três tiveram início de forma reativa através do contacto das empresas clientes;
2. sete tiveram início através da ação proactiva da Hays. Recorreu-se à utilização do conjunto (*SPEQ* e *BUD Call*) duas vezes, do conjunto *E-Shot* + *BUD Call* e *AdChase* + *BUD Call* uma vez. Recorreu-se uma vez à utilização de uma *BUD Call*, um *E-Shot* e de um *SPEQ*. Estas ferramentas irão ser explicadas em maior detalhe mais à frente nesta secção;
3. em oito procedeu-se à publicação de anúncios de forma a atrair candidatos; a não publicação de anúncio em dois processos deveu-se à existência de um número elevado de candidatos presentes na base de dados;
4. cinco é o número médio de currículos de candidatos enviados às empresas na *short list*;
5. um processo foi entrevistado pela empresa cliente um candidato enviado na *short list*; em dois foram entrevistados dois candidatos, em dois foram entrevistados três candidatos, em quatro foram entrevistados quatro candidatos e em um foram entrevistados cinco candidatos.
6. seis apresentaram duas fases de entrevista no cliente, três processos tiveram três entrevistas e um apresentou quatro fases de entrevista;

7. quatro processos terminaram com a colocação do candidato na empresa cliente e outros quatro terminaram sem sucesso, não sendo selecionado nenhum candidato apresentado pela Hays-Portugal. Em dois não foi possível registar o seu resultado dado o término do estágio curricular;
8. os quatro *placements* foram acompanhados pelos consultores da Hays-Portugal responsáveis pelos processos, durante o período *after care*.

	CONTAC. CLIENTES	FERRAME-NTAS	CANDIDATOS	SHORT LIST	CANDIDATOS ENTREVISTADOS	Nº ENTREVISTAS CLIENTE	RESULTADO	AFTER CARE
1	Proactivo	SPEQ + BUD Call	Anúncio + E-Shot	3	2	2	Placement	Sim
2	Reativo	-	-	6	4	3	Terminado sem sucesso	-
3	Reativo	-	Anúncio	5	4	2	Terminado sem sucesso	-
4	Proactivo	E-Shot + BUD Call	Anúncio	4	3	2	Terminado sem sucesso	-
5	Proactivo	BUD Call	Anúncio	3	1	2	Terminado sem sucesso	-
6	Reativo	-	Anúncio + E-Shot	4	4	3	Placement	Sim
7	Proactivo	E-Shot	-	5	4	4	Placement	Sim
8	Proactivo	SPEQ + BUD Call	Anúncio	5	3	3	Sem informação	-
9	Proactivo	SPEQ	Anúncio	4	2	2	Placement	Sim
10	Proactivo	AdChase + BUD Call	Anúncio	9	5	2	Sem informação	-

Tabela 3.1.1: Resultados - modelo de recrutamento e seleção Hays-Portugal

Genericamente, os processos de recrutamento e seleção analisados incluem os ciclos do candidato e do cliente descritos no modelo de processos de recrutamento e seleção da Hays (secção 1.4.3 - Ciclo do candidato e do cliente). Contudo há dimensões da prática que não estão refletidas neste modelo. Através da análise de dez processos de recrutamento e seleção foram identificados cinco momentos principais que constituem este processo: a) contacto clientes; b) atração de candidatos; c) triagem e seleção preliminar; d)

entrevistas no cliente; e) integração e período experimental. Nesta cinco fases encontramos:

a) Contacto clientes: um processo de recrutamento e seleção genérico não é iniciado com a primeira fase do ciclo do cliente (*Hays meeting*), onde o consultor da Hays se reúne com um interlocutor da empresa cliente. O primeiro momento do processo antecede esta fase, sendo necessário primeiro atrair clientes para adjudicarem processos.

O contacto inicial com as empresas clientes pode ser despoletado de diferentes formas. As empresas tendo ou não trabalhado com a Hays anteriormente, podem requisitar os seus serviços, contactando-a. No entanto, a grande maioria dos processos de recrutamento e seleção tiveram início através de um contacto proactivo da Hays. Tendo em conta o alto nível de competitividade, a Hays possui um conjunto variado de ferramentas de atração de clientes, com o objetivo de obter processos de recrutamento e seleção. Entre eles, (1) o *E-Shot*, (2) o *Spec*, (3) as *BUB Calls*, (4) o *AdChase*, e (5) o seu website.

(1) O *E-shot* é um email criado através do ERP da Hays, o *OneTouch*, que envia informação genérica de um candidato para um conjunto de empresas. Por exemplo, envia-se informação de um *Key Account Manager* com experiência no sector dos bens de grande consumo para um conjunto de empresas desse mesmo sector. O objetivo é induzir a necessidade de recrutamento nas empresas;

(2) O *Spec*, diminutivo de *Speculative CV*, apresenta uma lógica semelhante. Consiste em enviar o currículo mais detalhado de um candidato para um conjunto mais reduzido de empresas;

(3) Na sequência do envio de *E-shot's* e *Spec's* são realizadas as *BUD Calls* (*business development calls*). Tratam-se de contactos telefónicos a empresas anteriormente contactadas via *E-shot's* ou *Spec's* que têm como objetivo

perceber se estas empresas têm interesse em conhecer o candidato promovido ou se têm outras necessidades de recrutamento.

(4) O *AdChase*, diminutivo de *Advertisement Chase*, consiste na pesquisa, por parte dos consultores da Hays, de anúncios de emprego em websites, redes sociais e jornais da especialidade, anunciados por outras empresas de recrutamento ou diretamente pelas empresas com necessidades de recrutamento. Normalmente, o nome da empresa não é anunciado, recorrendo-se então à utilização de *E-shot's* e *Spec's*;

(5) O website da Hays apresenta uma secção com informação genérica de candidatos de diversos sectores de atividade, passível de ser consultada pelas empresas.

Depois da utilização destas ferramentas e de uma empresa demonstrar interesse em iniciar um processo de recrutamento, é possível realizar a primeira e segunda fase do ciclo do cliente (*Hays meeting* e *register job with Hays*, respetivamente). Tal como descrito na secção 1.4.3 - Ciclo do candidato e do cliente, é na fase *Hays meeting* que o consultor da Hays levanta, junto da empresa, o o perfil do profissional e descritivo funcional da vaga em aberto

Síntese: a) Contacto clientes		
Modelo Hays		Outras dimensões não refletidas no modelo Hays
Ciclo do candidato	Ciclo do cliente	
N/A	1. <i>Hays Meeting</i>	Contacto inicial com as empresas clientes: reativo ou proactivo
	2. <i>Register job with Hays</i>	Ferramentas: <i>E-Shot, Spec, AdChase, BUB Calls, website</i>

Tabela 3.1.2: Síntese contacto clientes

b) Atração de candidatos: de forma a dar resposta às necessidades de recrutamento das empresas clientes é necessário que os consultores da Hays procedam à atração de candidatos. Esta pode ser realizada através da colocação

de anúncios de emprego em diversas plataformas (website da Hays, jornais e websites da especialidade, LinkedIn, entre outras) Existe também a possibilidade enviar *E-shot's* para um conjunto de profissionais e apresentar uma oferta de trabalho específica, sendo estes selecionados por apresentarem características ou experiência profissional no sector de atividade da oferta de trabalho.

Síntese: b) Atração de candidatos		
Modelo Hays		Outras dimensões não refletidas no modelo Hays
Ciclo do candidato	Ciclo do cliente	
N/A	N/A	Ferramentas: anúncios de emprego (website Hays, jornais e websites da especialidade, LinkedIn, entre outras); <i>E-shot</i>

Tabela 3.1.3: Síntese atração de candidatos

c) Triagem e seleção preliminar: a primeira triagem de candidatos consiste na análise da informação curricular dos profissionais que se candidataram aos anúncios de emprego publicados, que responderam afirmativamente à informação enviada sob a forma de *E-shot* e de todos os profissionais presentes na base de dados da Hays-Portugal. Os candidatos que de uma forma preliminar, apresentem enquadramento com a vaga em questão passam à primeira fase do ciclo do candidato (*screening and registration*).

Esta fase consiste numa segunda triagem, desta vez telefónica, onde em dialogo com os profissionais se averigua o seu interesse e/ou enquadramento com a oferta de emprego. Apresenta a seguinte estrutura:

- Introdução: apresentação da Hays e do colaborador que estabelece o contacto e contextualização do telefonema;
- Situação atual: perceber se o candidato se encontra atento ao mercado de trabalho e/ou se está ativamente à procura de um novo projeto profissional;

- Recolha de informação 1: percurso profissional, formação académica, domínio de competências relevantes (idiomas, ferramentas informáticas, por exemplo);
- Recolha de informação 2: expectativas em relação a uma nova função, empresa, sector de atividade e remuneração, entre outros;
- Apresentação genérica da oferta de emprego (está dependente do estado de confidencialidade da mesma) e perceber interesse do candidato em participar no processo de recrutamento;
- Estabelecer plano de ação: se o candidato preencher os requisitos para avançar no processo é agendada uma entrevista presencial.

Os candidatos que após a triagem telefónica apresentem enquadramento e interesse em participar no processo de recrutamento e seleção são convidados a realizar uma entrevista presencial. É através da entrevista, segunda fase do ciclo do candidato (*Hays office interview*), que se decide que candidatos irão ser apresentados à empresa cliente ou se há necessidade de voltar a fazer uma triagem telefónica e agendar novas entrevistas. Toda a informação obtida no decorrer da entrevista, assim como nos outros métodos de triagem, é de carácter confidencial e está protegida sob a lei de proteção de dados.

A estrutura da entrevista é semelhante à do pré-registo, sendo no entanto mais detalhada e prolongada. O objetivo principal é conhecer o candidato pessoalmente. Apenas dessa forma é possível avaliar características de personalidade, realizando uma análise comportamental. Inicia-se o diálogo com a apresentação da Hays e do entrevistador e estabelecendo uma agenda. O entrevistador conduz o diálogo de forma a retirar a informação mais completa possível sobre o percurso profissional e a formação académica do candidato. Tenta também perceber que competências adquiriu e que funções e responsabilidades assumiu durante o seu percurso.

De seguida, são tentadas aferir as expectativas e motivações do candidato em relação ao futuro da sua carreira, ao nível da função, tipo de empresa, sector de atividade, remuneração, área geográfica, e áreas de interesse. Também no decorrer da entrevista é aferido o nível de domínio de línguas e de ferramentas informáticas. Se o perfil do candidato for compatível com o perfil pretendido pela empresa é apresentada a oferta de emprego. Dependendo do grau de confidencialidade do processo, esta é apresentada ao candidato de forma mais ou menos detalhada. Regra geral, tendo em conta a alta competitividade do sector, os processos de recrutamento e seleção não são trabalhados em regime de exclusividade. Desta forma, não é avançada toda a informação sobre o mesmo, sendo apenas apresentado o sector em que a empresa atua, a que departamento estará o profissional alocado, as funções e responsabilidades que terá de assumir, a quem irá reportar e quem irá coordenar. Partindo do pressuposto que o candidato aceita fazer parte do processo de recrutamento e seleção é delineado um plano de ação dos momentos seguintes do processo.

A primeira e segunda fase do ciclo do candidato (*screening and registration* e *Hays office interview*) correspondem à terceira fase do ciclo do cliente (*candidate matching*).

Síntese: c) Triagem e seleção preliminar		
Modelo Hays		Outras dimensões não refletidas no modelo Hays
Ciclo do candidato	Ciclo do cliente	
1. <i>Screening and registration</i>	3. <i>Candidate matching</i>	Análise da informação curricular
2. <i>Hays office interview</i>		Guião entrevista telefónica / presencial

Tabela 3.1.4: Síntese triagem e seleção preliminar

d) Entrevistas no cliente: depois de serem realizadas todas as entrevistas é criada a *short list*. Esta é o resultado dos candidatos selecionados pela Hays-Portugal e dos candidatos que aceitam fazer parte do processo de recrutamento

e seleção. O número médio de profissionais que constituem uma *short list* é de cinco candidatos. Este número varia de acordo com as especificidades do cliente e com a facilidade de encontrar candidatos no mercado de trabalho que correspondam às necessidades das empresas. A terceira fase do ciclo do candidato (*marketing candidate profile*) consiste no envio da informação de candidatos para o cliente. Apesar dos candidatos não saberem ainda qual é a empresa à qual se candidatam, o destinatário tem acesso à informação pessoal e curricular descodificada de todos os participantes. É importante referir que nunca é enviada informação curricular de um profissional sem antes ter sido entrevistado presencialmente e sem que este tenha interesse em participar no processo.

Após efetuada a análise da informação enviada, o interlocutor da empresa cliente elege os candidatos que deseja conhecer e contacta a Hays-Portugal para agendar entrevistas. É apenas neste momento que é apresentada, aos candidatos, toda a informação referente à função e à empresa. Mais uma vez, é posto à consideração dos candidatos continuar, ou não, no processo de recrutamento e seleção. Caso nenhum dos candidatos apresentados corresponda às expectativas da empresa, o processo de recrutamento e seleção volta à fase c) triagem e seleção preliminar.

Neste momento do processo, a quarta fase do ciclo do candidato e do cliente coincidem (*client interview* e *candidate interview*, respetivamente). Estas fases do processo são as que podem apresentar o maior número de repetições, pois não existe número máximo de entrevistas entre as duas partes. Normalmente, estão presentes nestas entrevistas um elemento do departamento de Recursos Humanos da empresa cliente, um colaborador da mesma que será a chefia direta do candidato, o responsável do Departamento ou um elemento da Administração.

A Hays-Portugal apresenta um papel ativo neste processo porque, além de agir como intermediário no agendamento das entrevistas, entra em contacto as duas partes nas horas seguintes às entrevistas serem realizadas. O objetivo é manter-se informado do estado do processo, percebendo a opinião dos candidatos sobre a empresa e a função e da empresa sobre os candidatos. Caso nenhum dos candidatos apresentados corresponda às expectativas da empresa, o processo de recrutamento e seleção volta à fase c) triagem e seleção preliminar.

Síntese: d) Entrevistas no cliente		
Modelo Hays		Outras dimensões não refletidas no modelo Hays
Ciclo do candidato	Ciclo do cliente	
3. <i>Marketing candidate profile</i>	5. <i>Candidate interview</i>	Construção e envio de <i>short list</i>
4. <i>Client interview</i>		

Tabela 3.1.5: Síntese entrevistas no cliente

e) Integração e período experimental: pressupondo que a empresa seleciona pelo menos um candidato, comunica a sua decisão à Hays que informa o candidato selecionado.

Tal como referido anteriormente, também a quinta e a sexta fase de ambos os ciclos coincidem (*offer and negotiation* e *candidate start and after care*, respetivamente). A empresa cliente apresenta ao candidato um contrato de trabalho onde estão discriminadas todas as condições. Caso aceite a proposta de trabalho inicia funções assim que possível.

O processo de recrutamento e seleção não termina com a integração do profissional na empresa. Os serviços da Hays incluem o período *after care*, onde esta acompanha e monitoriza a integração do candidato na empresa durante três meses. O consultor responsável pelo processo contacta, em diferentes momentos, o profissional e o interlocutor da empresa. Estes contactos têm como

objectivo perceber se a performance do profissional selecionado está a ir de encontro às expectativas, assim como as expectativas do mesmo estão a ser concretizadas. Este período funciona também como um período de garantia onde a Hays se compromete a ressarcir financeiramente a empresa ou a substituir o profissional caso a empresa ou o colaborador rescindam o contrato de trabalho durante esses três meses. O valor da restituição financeira depende do momento no tempo em que o desvinculo acontece. No decorrer das primeiras quatro semanas é restituído 100% dos honorários da Hays, da quinta à oitava semana restituídos 60%, da nona à décima 30% e na décima primeira e décima segunda 10%.

Síntese: e) Integração e período experimental		
Modelo Hays		Outras dimensões não refletidas no modelo Hays
Ciclo do candidato	Ciclo do cliente	
5. <i>Offer and negotiation</i>	5. <i>Offer and negotiation</i>	N/A
6. <i>Candidate start and after care</i>	6. <i>Candidate start and after care</i>	

Tabela 3.1.6: Síntese integração e período experimental

A duração média de um processo de recrutamento e seleção, desde o contacto inicial com a empresa cliente até à integração do candidato na mesma, é de cerca de três meses. Este espaço de tempo inclui, para além dos cinco momentos mencionados anteriormente, o período de desvinculo dos profissionais das suas empresas anteriores, normalmente de um mês.

No processo de recrutamento e seleção participam diferentes atores (candidatos, consultor Hays-Portugal, interlocutor/es das empresas clientes) e diferentes fatores podem alterar o seu resultado. A importância deste estudo reside na construção de um modelo de recrutamento e seleção mais completo e realista que represente, de facto, as distintas e numerosas ações dos diferentes

atores intervenientes. Reformular os materiais disponíveis sobre os processos de recrutamento e seleção da Hays-Portugal atribui valor acrescentado no sentido que melhora a intervenção dos seus consultores. O reflexo do conhecimento mais aprofundado das diferentes fases de um processo de recrutamento e seleção são a ação uniforme dos consultores da Hays-Portugal e processos mais efetivos. Processos mais efetivos representam um número maior de *placements* e menor de *amends*, traduzindo-se numa melhor performance organizacional.

Mesmo assim, diferentes cenários podem fazer com que o período de integração dos candidatos nas empresas não decorra da forma esperada. Em seguida serão apresentados e analisados em detalhe esses mesmos motivos.

3.2 Identificação dos motivos das rescisões no período *after care*

Tal como mencionado, a informação recolhida, referente aos 221 *amends* e 2838 *placements*, foi tratada e analisada de acordo com as oito dimensões identificados na secção 2.3 Metodologia - Recolha e análise de dados. A síntese destes dados estão organizados no Apêndice 2: Tabela análise de *amends*, página 105, e no Apêndice 3: Tabela análise de *placements* e *amends*, página 118. Procurei assim responder a um dos objetivos deste trabalho que é identificar os motivos de rescisão. Os resultados serão apresentados de seguida.

3.2.1 Incidência de *amends* e *placements* e taxa de *turnover* por especialidade

Os gráficos 3.2.1.1 e 3.2.1.2 ilustram a incidência de *amends* e *placements* por especialidade da Hays-Portugal. O gráfico 3.2.1.3 mostra a taxa de *turnover* total

de cada especialidade e a taxa de *turnover* total da Hays-Portugal dos sete anos fiscais em análise. A taxa de *turnover* total é de aproximadamente 6,5% (184 *amends* e 2838 *placements*). Assumiu-se então esta percentagem como o valor médio à qual as taxas de rescisão das diferentes especialidades se devem aproximar.

Life Sciences (2,72%), *Accountancy & Finance* (3,93%) e *Banking* (5,97%) encontram-se abaixo da taxa de *turnover* total. *Accountancy & Finance* é, por sua vez, a especialidade com o maior número de *placements* (737), sendo possível afirmar que é a melhor posicionada.

Acima da taxa de *turnover* total encontra-se *Retail* (7,5%), *Engeneering & Construction* (7,88%), *Hays Response* (8,06%), *IT* (8,63%) e *Sales & Marketing* (8,68%). *Sales & Marketing* é a especialidade com a taxa de rescisão mais alta, no entanto é a especialidade com o terceiro maior número de *placements* (403). Por sua vez, *Hays Response* apresenta um número reduzido de *placemnts* (186) e um número elevado de *amends* (15), sendo possível afirmar que é a especialidade pior posicionada. No entanto, tal referido anteriormente, a especialidade *Hays Response* apenas se encontra em funcionamento desde 2012. Poderá ainda não estar no seu nível máximo de eficiência.

Estas duas especialidades (*Accountancy & Finance* e *Sales & Marketing*) tal como as que se aproximam a estas ao nível de valores, deverão receber especial atenção por parte da direção da Hays Portugal.

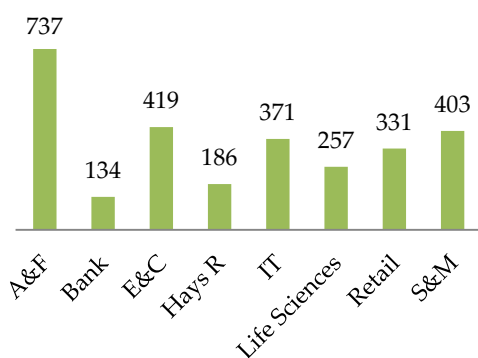


Gráfico 3.2.1.1: N.º de *placemnts* por especialidade, n=2838

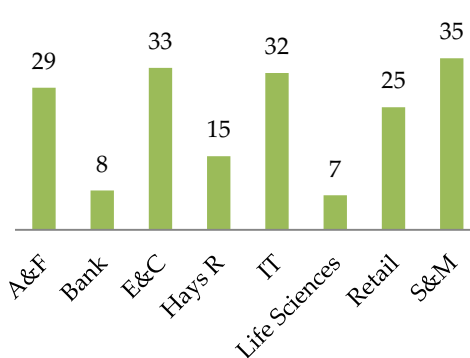


Gráfico 3.2.1.2: N.º de *amends* por especialidade, n=184

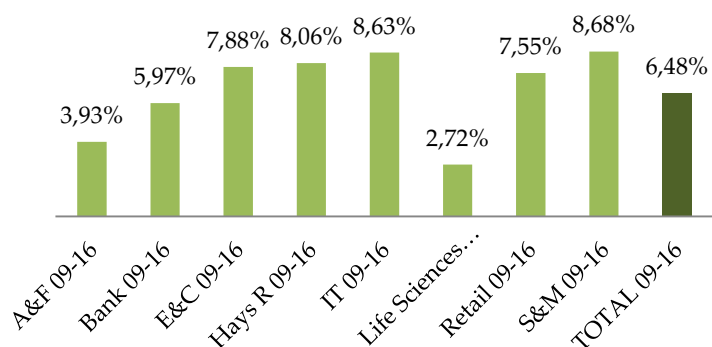


Gráfico 3.2.1.3: Taxa de *turnover* por especialidades, n=2838

3.2.2 Evolução da taxa de *turnover* por especialidade e da taxa de *turnover* por anos fiscais

O gráfico 3.2.2.1 (Apêndice 4; pág. 120) ilustra a evolução das taxas de *turnover* de cada especialidade, ao longo do período em estudo. Através da sua análise não foi possível identificar uma tendência de evolução para cada especialidade.

Os gráficos 3.2.2.2 (Apêndice 5, pág. 121) e 3.2.2.3 mostram a evolução das taxas de *turnover* dos sete anos fiscais. É possível afirmar que as taxas de *turnover* anuais da Hays-Portugal têm vindo a diminuir. Esta taxa sofreu, em sete anos, uma queda de cerca de três pontos percentuais, entre 2009-2010 e 2014-2015. Esta tendência é positiva e releva uma optimização dos serviços e recursos da Hays-Portugal, refletindo-se numa melhor performance financeira e operacional.

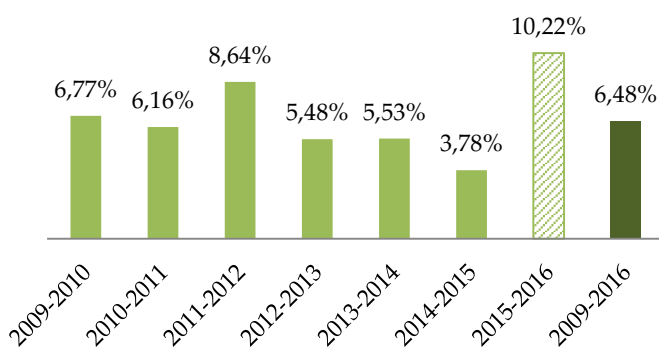


Gráfico 3.2.2.3: Taxa de *turnover* por anos fiscais, n=2838

3.2.3 Percentagem de *amends* e *placements* por escritório

Os gráficos 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.3.3 e 3.2.3.4 são referentes à percentagem de *amends* e *placements* do escritório de Lisboa e do Porto. Ao interpretá-los é perceptível não existirem valores enviesados porque a percentagem de *amends* no escritório de Lisboa e do Porto é de 39% e 61%, respetivamente e a percentagem de *placements* dos mesmos escritórios é muito semelhante, 37% e 63%. A percentagem interna de *amends* e *placements* dos dois escritórios é igual, 6% e 94% respetivamente.

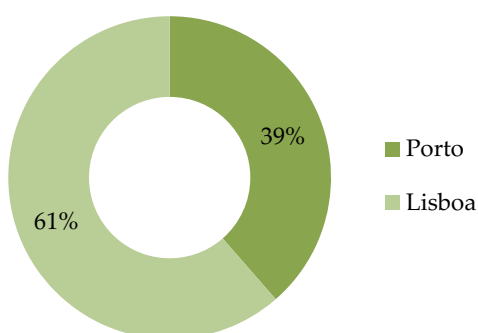


Gráfico 3.2.3.1: Percentagem de *amends* por escritório, n=184

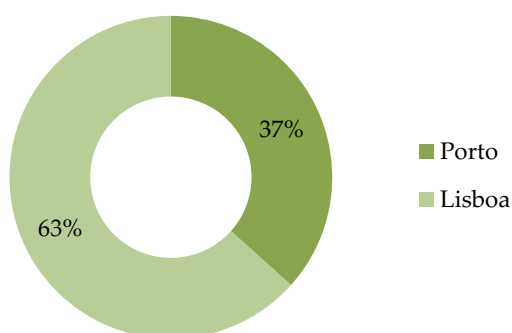


Gráfico 3.2.3.2: Percentagem de *placements* por escritório, n=2838

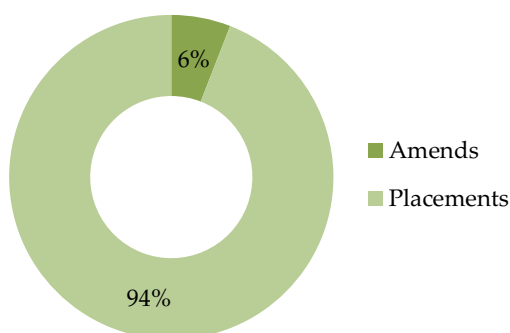


Gráfico 3.2.3.3: Percentagem de *amends* e *placements* no escritório de Lisboa, n=1911

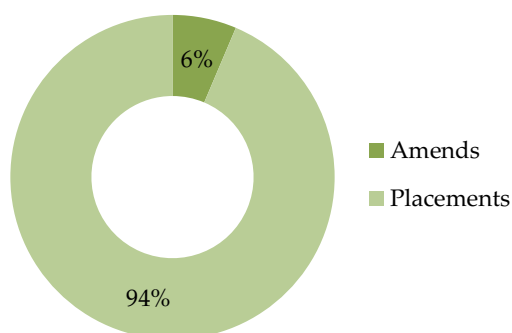


Gráfico 3.2.3.4: Percentagem de *amends* e *placements* no escritório do Porto, n=111

3.2.4 Incidência de *amends* por meses do ano

O gráfico 3.2.3.1 ilustra a distribuição dos 221 *amends* pelos meses e *quarters* do ano. Através da sua análise torna-se fácil perceber que os meses com o maior

número de *amends* são Setembro, Outubro e Novembro. Estes, principalmente Setembro e Novembro, são também os momentos do ano em que as empresas mais contratam sendo, regra geral, Setembro o início do ano fiscal da maioria das empresas. Novamente, torna-se fácil compreender que os meses com maior número de contratações das empresas sejam os meses com o maior número de *placements* da Hays e conseqüentemente com maior número de *amends*.

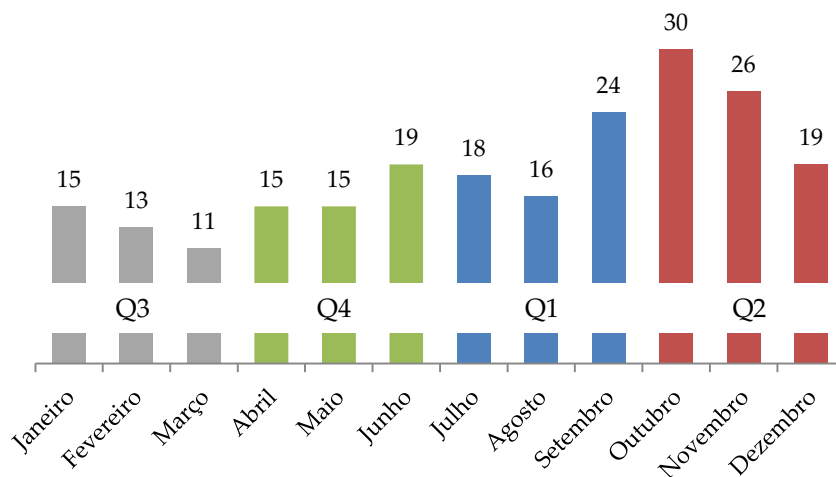


Gráfico 3.2.4.1: Incidência de *amends* por meses do ano, n=221

3.2.5 Incidência de *amends* por sector de atividade

O gráfico 3.2.5.1 apresenta as empresas referentes aos 221 *amends* da Hays-Portugal distribuídas em trinta e nove sectores de atividade. Apesar de não ter sido realizado um estudo aprofundado sobre os sectores de atividade que mais recorrem a serviços externos de recrutamento e seleção, percebeu-se através da análise dos *amends* que os clientes de maior dimensão da Hays-Portugal são empresas que operam nos sectores: (1) da indústria alimentar, (2) da indústria automóvel, (3) da moda e acessórios, (4) do retalho, (5) da indústria têxtil, (6) da indústria de software, (7) dos bens de consumo, (8) da indústria da logística e cadeia de abastecimento e (9) da tecnologia da informação e serviços.

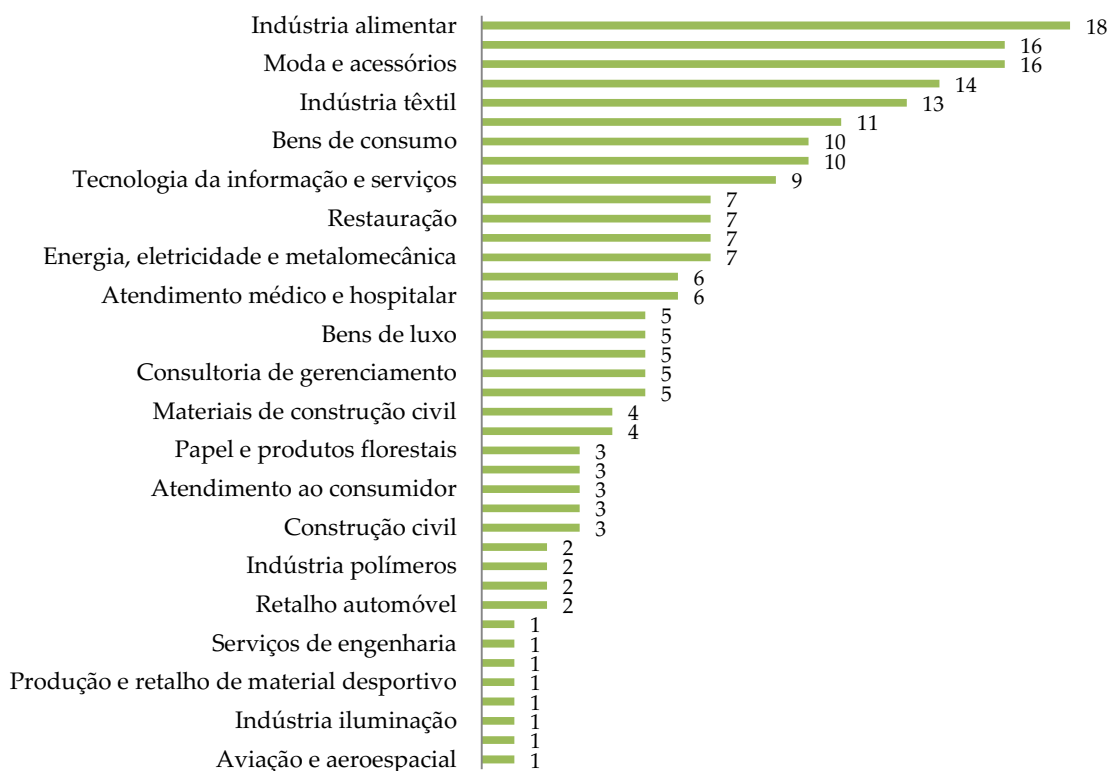


Gráfico 3.2.5.1: Incidência de *amends* por sector de atividade, n=221

3.2.6 Decisores de *turnover*

O gráfico 3.2.6.1 ilustra a incidência de casos de *turnover* voluntário e involuntário. Os dados mostram que a incidência de *turnover* voluntário é superior ao *turnover* involuntário. Estes dados são consistentes com a revisão de literatura (Smith et al., 2012). Num universo de 184 *amends*, em 71% dos casos a decisão de rescindir foi tomada pelos candidatos, muito superior à percentagem de rescisão por parte de empresas clientes, de 24%. Estes resultados reforçam a pertinência de estudos com o objetivo de conhecer os motivos de rescisão por parte de colaboradores.

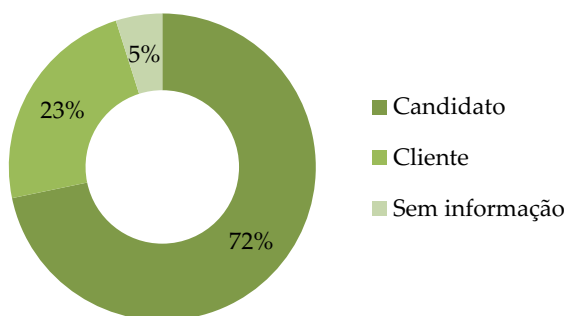


Gráfico 3.2.6.1: Decisores de *turnover*, n=184

3.2.7 Percentagem de *amends* por momentos do período *after care*

O gráfico 3.2.7.1 compara os momentos do período *after care* em que os candidatos ou as empresas rescindiram o contrato. Mostra que há uma maior incidência de *turnover*, principalmente voluntário, no primeiro momento do período *after care* e que esta vai diminuindo ao longo do tempo. Estes dados são consistentes com a revisão de literatura (Allen, 2016; ACAS, 2014).

Num total de 184 *amends*, 62,5% (80% por parte dos colaboradores e 10,4% por parte das empresas clientes) das rescisões aconteceram nas primeiras quatro semanas desse período. As rescisão neste momento do período *after care* deram origem a uma devolução de 100% dos honorários pagos à Hays. A percentagem de devoluções de 60% (rescisão entre a quinta e a oitava semana), 30% (entre a nona e a décima) e 10% (entre a décima primeira e a décima segunda) são muito menores que as devoluções de 100% e vão diminuindo ao longo do período *after care*, 13,59%, 10,87% e 9,78%, respetivamente.

Este resultado chama à atenção para os diferentes motivos de *turnover* voluntário apresentados em diferentes momentos no tempo. Os motivos de rescisão no primeiro mês de trabalho serão provavelmente bastante diferentes dos motivos apresentados ao fim de três anos na mesma empresa.

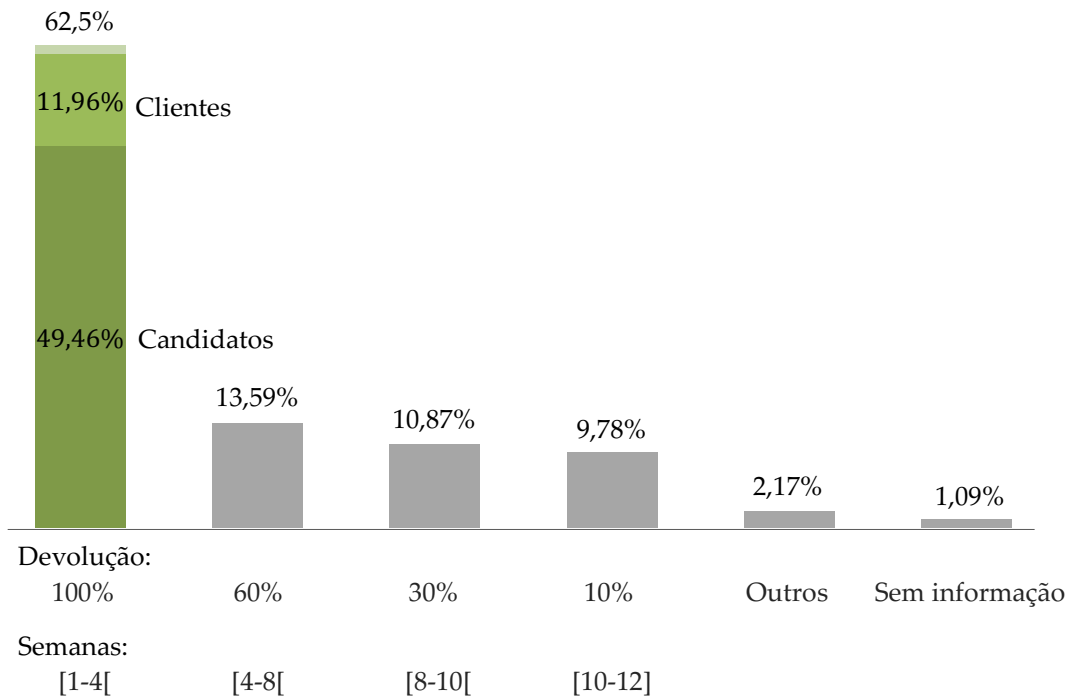


Gráfico 3.2.7.1: Percentagem de *amends* por momentos do período *after care*, n=184

3.2.8 Motivos de *turnover* voluntário

Após a análise dos 184 *amends* foi possível catalogar os motivos das rescisões dos candidatos (n=132) e dos clientes (n=43).

O gráfico 3.2.8.1 mostra que o maior número de rescisões por parte de candidatos se deveram a motivos pessoais (Q), normalmente relacionados com situações imprevisíveis de saúde dos candidatos ou familiares. Estes dados são consistentes com a revisão de literatura (Holtom et al., 2005).

Num segundo nível de incidência encontram-se motivos relacionados com o facto da empresa (B) e da função (C) não corresponderam às expectativas que os candidatos tinham formulado durante o processo de recrutamento e seleção. Em cinco casos, os candidatos identificaram que, tanto a empresa como a função (A), não corresponderam às suas expectativas. Com o mesmo número de rescisões, surge o motivo “Empresa entrou em incumprimento” (J). Os motivos relacionados com expectativas não concretizadas apresenta um peso

relevante neste estudo, sendo estes dados consistentes com a revisão de literatura (Major et al., 2000).

Adicionalmente, é possível identificar uma segunda tendência de rescisões relacionada com a mudança dos candidatos para outro projeto por motivos salariais (H), funcionais (G), hierarquicamente superiores (E) e outros (D). Estes motivos estão relacionados com a investigação ao nível dos eventos específicos ou “choques” enquanto influenciadores de *turnover* voluntário (Holtom et al., 2005).

Sabe-se que (1) um conjunto significativo de motivos de rescisão está relacionado com as expectativas não concretizadas em relação à empresa e à função (gráfico 3.2.8.1: motivo A, B e C; num total de 37 rescisões), que (2) as expectativas são formadas durante o processo de recrutamento e seleção (Major et al., 2000) e que (3) o presente trabalho tem como objetivo compreender e descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal. Neste sentido, no âmbito dos objetivos deste trabalho, torna-se relevante perceber mais aprofundadamente os motivos de rescisão que podem ser influenciados pelo processo de recrutamento e seleção e desta forma sugerir alterações que diminuam a taxa de *turnover*.

No Apêndice 6, página 122, encontram-se detalhados todos os motivos de rescisão por parte dos candidatos, retirados do sistema interno da Hays (*OneTouch*). De forma a perceber mais aprofundadamente esses motivos, foram selecionados alguns exemplos referentes às expectativas não concretizadas dos colaboradores em relação à empresa e à função. Estes motivos serão apresentados e desenvolvidos de seguida.

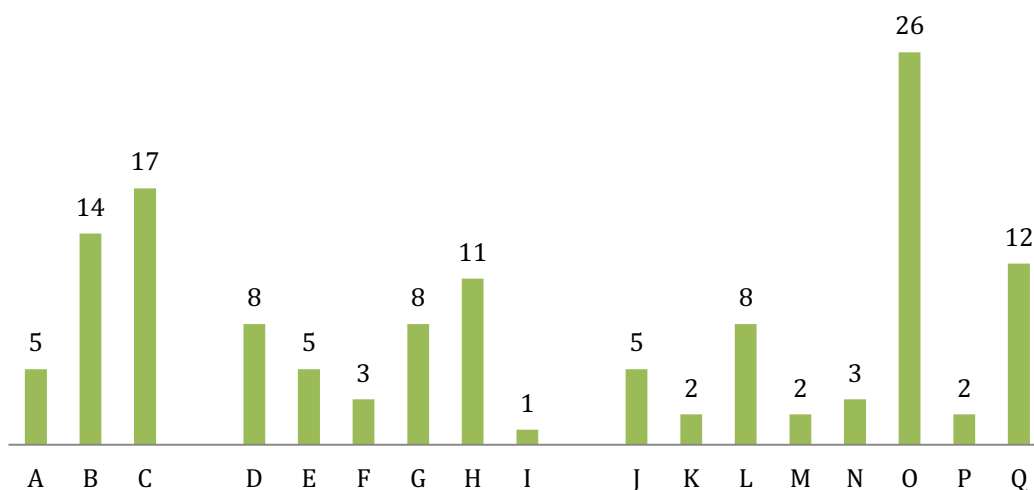


Gráfico 3.2.8.1: Incidência de casos de *turnover* voluntário, n=132

Legenda:

- A: Empresa e função não corresponderam às expectativas;
- B: Empresa não correspondeu às expectativas (ao nível da cultura, ambiente de trabalho, métodos e práticas, estado financeiro);
- C: Função não correspondeu às expectativas (ao nível de funções, responsabilidades, tarefas, horários, dinamismo);
- D: Outro projeto (indiscriminado);
- E: Outro projeto com uma função hierarquicamente superior;
- F: Outro projeto mais enquadrado a nível da empresa (ao nível da cultura, progressão na carreira, relevância no mercado de trabalho);
- G: Outro projeto mais enquadrado a nível funcional (funções mais próximas da área de formação ou dos interesses pessoais);
- H: Outro projeto mais enquadrado a nível salarial;
- I: Outro projeto mais perto da sua área de residência;
- J: Empresa entrou em incumprimento (remuneração, benefícios, contrato);
- K: Empresa muito distante da área de residência;
- L: Candidato não iniciou funções;
- M: Desenquadramento salarial (candidatos a auferir menos do que consideraram ser o seu valor de mercado ou do que estariam à espera);
- N: Desentendimento chefia;
- O: Pessoal (motivos pessoais, imprevisíveis);
- P: Outros (conjunto de motivos não expressivos);
- Q: Sem informação.

3.2.8.1 A empresa não correspondeu às expectativas

Analisando em maior detalhe os casos de *turnover* em que o motivo apresentado foi “empresa não correspondeu às expectativas” é possível perceber que grande parte das expectativas não concretizadas estavam relacionadas com (1) o ambiente de trabalho da empresa e a relação estabelecida com os colegas e supervisores; ou com (2) a situação atual da empresa:

(1) Ambiente de trabalho e a relação com os colegas e supervisores:

0910.53: O colaborador sentia muita animosidade por parte dos seus colegas, que não o/a ajudavam nem respondiam aos seus pedidos.

1314.05: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho porque não se identificava com a empresa nem com o ambiente de trabalho. Afirmou haver pouca comunicação entre os colegas de trabalho e que seria difícil criar relações de amizade.

1415.3: O/a candidato/a rescindiu contrato por não estar satisfeito com a componente do relacionamento interpessoal, muito importante para ele/a. Referiu não estar em contacto com as equipas técnicas e de, por exemplo, não tomavam café juntos.

1516.2: O/a candidato/a rescindiu o contrato dois dias após ter iniciado funções porque não se enquadrava com ambiente de trabalho. Afirmou que os colegas eram pouco comunicativos e não interagiam com ele/a. Na sua empresa anterior o ambiente era mais dinâmico.

(2) Situação atual da empresa:

1011.12: O/a candidato/a rescindiu contrato após um dia de trabalho porque percebeu que a empresa estava bastante desorganizada e desestruturada.

1112.30: O/a candidato/a rescindiu o contrato por ter encontrado na empresa um conjunto de situações com as quais não concordava ética e

profissionalmente. Decidiu que não iria participar nessa situação e receava também que a empresa estivesse numa situação tão débil que não pudesse ajudar.

1314.11: O/a candidato/a despediu-se na 11^a semana de trabalho porque depois de conhecer melhor a empresa percebeu que a progressão interna estaria dificultada pela estrutura demasiado estanque e cristalizada.

O ambiente organizacional e o relacionamento interpessoal são fatores importantes para os colaboradores e tratam-se de um determinante essencial no que diz respeito à permanência dos mesmos nas empresas (Farahbod e Arzi, 2014). Tal como referido por Allen (2016), é importante que os candidatos, antes de iniciarem funções, possuam o máximo de informação sobre a empresa em relação às suas práticas, regras e normas de conduta, estrutura, situação económica e financeira, entre outras, e que esta seja verdadeira.

Desta forma, a concretização destas três dimensões (ambiente organizacional, relacionamento interpessoal e conhecimento da empresa) está positivamente relacionada com a integração efetiva dos colaboradores, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Wang, et al., 2012; Holtomet al. 2013) e negativamente relacionadas com o *turnover*.

3.2.8.2 A função não correspondeu às expectativas

Analisando em maior detalhe os casos de *turnover* em que o motivo apresentado foi “função não correspondeu às expectativas” é possível perceber que grande parte das expectativas não concretizadas, formadas pelos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção, estão relacionadas com um desconhecimento do descritivo funcional da posição que aceitaram. Este desenquadramento pode ser relativo (1) ao ritmo e intensidade de trabalho (monótono ou muito acelerado, por exemplo); (2) ao número de tarefas a

desempenhar (mais tarefas do que as definidas); (3) ao tipo de tarefas a desempenhar; e (4) às condições de trabalho (horários e remuneração):

(1) Ritmo e intensidade de trabalho:

0910.49: O/a candidato/a rescindiu o contrato porque considerou o ritmo de trabalho da empresa muito baixo, comparado com a sua empresa anterior.

1011.21: O/a candidato/a rescindiu contrato porque não se adaptou à realidade da loja, demasiado parada.

1011.35: O/a candidato/a rescindiu o contrato e regressou à empresa onde trabalhava antes porque estava descontente com as funções que desempenhava. Estas eram extremamente monótonas e, segundo o/a mesmo/a, em nada semelhantes ao que lhe foi apresentado.

(2) Número de tarefas a desempenhar:

1112.06: O/a candidato/a rescindiu o contrato ao final de dois dias de trabalho. Afirmou que a sua chefia queria que desempenhasse mais tarefas do que aquelas que previamente definidas.

(3) Tipo de tarefas a desempenhar:

1011.47: O/a candidato/a despediu-se porque tinha de se deslocar a Lisboa muitas vezes, o que não estava acordado inicialmente. Por motivos pessoais não podia deslocar-se com tanta regularidade e por não ter garantias por parte da empresa que esta situação se iria regularizar decidiu rescindir o contrato.

1415.6: O/a candidato/a rescindiu o contrato no segundo mês do período de garantia porque o projeto apresentado no processo de recrutamento não correspondia à realidade nem às suas expectativas. Não tinha tanta autonomia e coordenação de equipa como estava à espera.

1516.3: O/a candidato/a rescindiu o contrato no primeiro momento do período de *after care* porque as funções e as responsabilidades que lhe tinham sido apresentadas foram alteradas e as novas não iam ao encontro das suas expectativas.

1415.13: O/a candidato/a rescindiu contrato no primeiro mês do período de garantia porque não se identificou a função. Tratava-se de uma função de *back office*, apreciando funções de carácter operacional e de terreno, como as que assumia anteriormente.

(4) Condições de trabalho:

1314.21: O/a candidato/a apresentou a sua demissão no início do processo de integração porque (...) os horários não correspondiam aos apresentados pela empresa.

1516.4: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho com a entidade empregadora. Tratava-se de uma função (...) com horas extra não remuneradas.

1516.7: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho com a empresa por não concordar com o regime de horários extra não remunerados, não negociados anteriormente.

A literatura afirma que expectativas desenquadradas em relação às funções apresentam consequências negativas como a insatisfação no trabalho e o baixo compromisso organizacional (Major et al., (2000). Estas estão positivamente relacionadas com o *turnover* voluntário.

No presente trabalho são também identificados casos de *turnover* em que o motivo apresentado foi “empresa e função não correspondeu às expectativas”. Este tema não foi desenvolvido, tal como os anteriores, porque a informação obtida iria ser repetida e redundante.

3.2.9 Motivos de *turnover* involuntário

Após a análise dos 184 *amends* foi possível catalogar os motivos das rescisões dos candidatos (n=132) e dos clientes (n=43).

O gráfico 3.2.9.1 ilustra os motivos das rescisões por parte dos clientes. Deste conjunto de motivos destacam-se: a má performance (U), a falta de competências e/ou conhecimentos dos colaboradores (S) e o comportamento inadequado (T). Estes dados são consistentes com a revisão de literatura (Major et al., 2000)

Nestes casos, as decisões de rescisão estão relacionadas com o mau desempenho dos profissionais, no entanto por razões distintas. A má performance (U) é o incumprimento de regras e condutas organizacionais ou a não realização de tarefas. Por outro lado, a falta de competências e/ou conhecimentos dos colaboradores (S) e o comportamento inadequado (T) são características inerentes aos indivíduos.

Novamente, sabe-se que (1) um conjunto significativo de motivos de rescisão está relacionado com as expectativas não concretizadas em relação ao colaborador (gráfico 3.2.9.1: motivo U, S e T; num total de 31 rescisões), que (2) as expectativas são formadas durante o processo de recrutamento e seleção (Major et al., 2000) e que (3) o presente trabalho tem como objetivo compreender e descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal. Neste sentido, no âmbito dos objetivos deste trabalho, torna-se relevante perceber mais aprofundadamente os motivos de rescisão que podem ser influenciados pelo processo de recrutamento e seleção e desta forma sugerir alterações que diminuam a taxa de *turnover*.

No Apêndice 6, página 122, encontram-se detalhados todos os motivos de rescisão por parte das empresas, retirados do sistema interno da Hays

(*OneTouch*). De forma a perceber mais aprofundadamente esses motivos foram selecionados alguns exemplos referentes às expectativas não concretizadas das empresas em relação ao colaborador. Estes motivos serão apresentados e desenvolvidos de seguida.

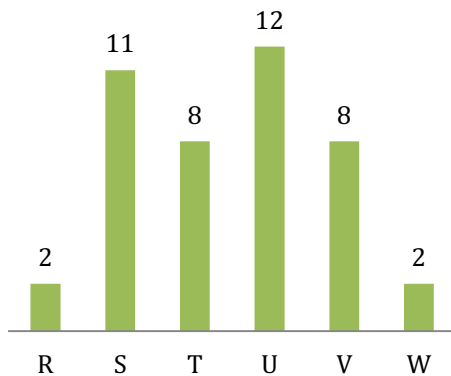


Gráfico 3.2.9.1: Incidência de casos de *turnover* involuntário, n= 43

Legenda:

R: Competências e/ou conhecimentos em excesso (onde supostamente o candidato iria rapidamente desmotivar);

S: Competências e/ou conhecimentos insuficientes (o candidato não possuía as competências e/ou os conhecimentos necessários para desempenhar a função);

T: Desenquadramento comportamental (atitudes e/ou comportamentos dos candidatos não iam ao encontro da cultura e/ou *tone of voice* da empresa);

U: Má performance (incumprimento de regras e condutas ou não cumprimento de tarefas);

V: Outros (conjunto de motivos não expressivos);

W: Sem informação.

3.2.9.1 Colaborador não correspondeu às expectativas

Analisando em maior detalhe os casos de *turnover* involuntário percebe-se que grande parte dos motivos de rescisão estão relacionados com as expectativas não concretizadas das empresas em relação ao colaborador recém chegado, formadas durante o processo de recrutamento e seleção. Este desenquadramento pode ser relativo (1) a má performance do colaborador; (2) a

competências e/ou conhecimentos insuficientes; e (3) a um desenquadramento comportamental:

(1) Má performance:

1112.14: : O/a candidato/a foi despedido porque a sua estratégia comercial não ia ao encontro dos objetivos da sua chefia.

1213.16: A empresa rescindiu contrato com o/a candidato/a porque este/a não cumpria os horários nem os objetivos definidos para a função.

1314.01: O cliente despediu o/a candidato/a porque um dia não conseguiu abrir a loja na hora devida.

1314.12: A empresa decidiu despedir o/a candidato/a no final do período de garantia devido à sua má performance. Este/a não desempenhava as funções de forma adequada e não cumpria os horários estabelecidos.

1415.01: A empresa cliente rescindiu o contrato no primeiro mês do período de garantia porque o/a profissional não estava a cumprir horários de entrada.

(2) Competências e/ou conhecimentos insuficientes:

0910.50: O/a candidato/a foi despedido/a por ser muito júnior e com poucos conhecimentos de contabilidade.

1011.09: O candidato/a foi despedido porque não demonstrou ter os conhecimentos técnicos suficientes para desempenhar a função.

1011.38: Candidato/a despedido/a por falta de competências de liderança.

1415.05: A empresa cliente rescindiu o contrato porque consideraram o/a candidato/a muito imaturo/a, pouco autónomo/a e um perfil pouco comercial para integrar a estrutura. Afirmam também ser pouco adequado/a para as funções, procurando um profissional mais voltado para funções técnicas e de presença em chão de fábrica, com gosto pela área da qualidade, processo e melhoria contínua.

1516.18: A empresa despediu, na terceira fase do período de *after care*, por não corresponder às suas expectativas. A empresa afirmou que o/a consultor/a a induziu em erro em relação às competências do/a candidato/a.

(3) Desenquadramento comportamental:

1112.20: O/a candidato foi despedido por ser demasiado imaturo e por não ter conseguido concluir a Licenciatura no tempo previsto.

1314.09: O cliente despediu o/a candidato/a porque este/a teve comportamentos desadequados no posto de trabalho. Numa situação de conflito com um colega de trabalho reagiu de forma agressiva, transparecendo para o público.

1314.14: O cliente despediu o/a candidato/a porque não gostou do seu comportamento interpessoal. Considerou-o/a bastante formal para a função em causa e que a passagem para um ambiente informal poderia não ser bem sucedida.

1516.26/27: Após um longo processo de recrutamento a empresa recrutou dois/duas candidatos/as sem enquadramento com a cultura da empresa. A empresa despediu-os/as por falta de profissionalismo em contexto de trabalho e comportamento desadequado.

Durante o processo de recrutamento e seleção a empresa forma expectativas em relação à performance, conhecimentos, competências e comportamentos dos colaboradores que pretende recrutar (Allen, 2016). Caso estas expectativas não sejam concretizadas, e antes de investir de forma mais avultada nos colaboradores recém chegados, a empresa despede-os durante o período de integração (Loh, 1994). Estes motivos de rescisão podem ser resultado de (1) um processo de recrutamento e seleção mal gerido (CIPD, 2015) ou de (2) de um

período de integração mal desenhado que não integre, instrua e forme de forma adequada os colaboradores recém chegados (Allen, 2016).

4. Conclusão

Este trabalho foi realizado no âmbito de um estágio curricular na empresa de recrutamento especializado Hays. Pretendeu (1) descrever o modelo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal; (2) identificar os motivos das rescisões por parte das empresas ou dos candidatos; e (3) sugerir alterações ao atual modelo de recrutamento e seleção.

Tendo em conta os objetivos que este trabalho propôs atingir, optei por uma investigação qualitativa, mais concretamente um *case study*. A escolha deste método prendeu-se com o facto dos fenómenos estudados serem contemporâneos e dos dados recolhidos e analisados pertencerem a um contexto real e natural onde tinha pouco controlo sobre os eventos.

Para esse efeito (1) registei e analisei, no decorrer do estágio curricular, dez processos de recrutamento e seleção; e (2) recolhi e analisei, através do ERP customizado da empresa, informação de 221 *amends* (rescisões) e 2838 *placements* (colocações), referentes a sete anos fiscais.

Apresento nesta secção (1) as principais conclusões da investigação realizada com recomendações para a prática e (2) identifico as principais limitações do trabalho com recomendações para estudos futuros.

4.1 Conclusões e recomendações

Apresento quatro conclusões a partir do estudo realizado. Primeiro, o modelo de recrutamento e seleção internacional da Hays não reflete todas as dimensões da prática (ver secção 1.4.3 - ciclo do candidato e do cliente). A partir da análise dos dez processos de recrutamento e seleção foi possível identificar cinco momentos principais que constituem os processos: (1) contacto clientes; (2) atração de candidatos; (3) triagem e seleção preliminar; (4) entrevistas no cliente; e (5) integração e período experimental. Estes momentos incluem os ciclos do modelo internacional e as dimensões que, apesar de existirem na prática, não estavam contempladas no modelo da Hays. A tabela 4.1.1 sintetiza os resultados do estudo realizado.

	Modelo Hays		Outras dimensões não refletidas no modelo Hays
	Ciclo do candidato	Ciclo do cliente	
Contacto clientes	N/A	1. <i>Hays Meeting</i>	Contacto inicial com as empresas clientes: reativo ou proactivo
		2. <i>Register job with Hays</i>	Ferramentas: <i>E-Shot; Spec, AdChase; BUB Calls; website</i>
Atração de candidatos	N/A	N/A	Ferramentas: anúncios de emprego (website Hays, jornais e websites da especialidade, LinkedIn), <i>E-shot</i>
Triagem e seleção preliminar	1. <i>Screening and registration</i>	3. <i>Candidate matching</i>	Análise da informação curricular
	2. <i>Hays office interview</i>		Guião entrevista telefónica / presencial
Entrevistas no cliente	3. <i>Marketing candidate profile</i>	5. <i>Candidate interview</i>	Construção e envio de <i>short list</i>
	4. <i>Client interview</i>		
Integração e período experimental	5. <i>Offer and negotiation</i>		N/A
	6. <i>Candidate start and after care</i>		

Tabela 4.1.1: Síntese resultados modelo de recrutamento e seleção Hays-Portugal

Segundo, a maioria dos processos de recrutamento e seleção que terminam em rescisão é por vontade dos colaboradores e nas primeiras quatro semanas. Num total de 184 casos, a análise dos *amends* e *placemensts* mostrou que 70% dos casos de *turnover* são de carácter voluntário, isto é por parte do colaborador, e que 62,5% das rescisões aconteceram nas primeiras quatro semanas do período *after care*. Desses 62,5%, 80% eram colaboradores. Estes dados são consistentes com a revisão de literatura (ACAS, 2014; Allen, 2016; Smith et al., 2012).

Terceiro, o conjunto mais relevante de motivos de rescisão está relacionado com as expectativas não concretizadas formadas durante o processo de recrutamento e seleção. Através da análise dos 211 *amends* e 2838 *placements* foi possível identificar os principais motivos de *turnover* voluntário (por parte dos colaboradores) e involuntário (por parte das empresas).

Ao nível do *turnover* voluntário, o estudo mostrou que as expectativas formadas pelos colaboradores em relação à empresa estão relacionadas (1) com o ambiente de trabalho da empresa e a relação estabelecida com os colegas e supervisores; e (2) com a situação atual da empresa. As expectativas formadas pelos colaboradores em relação à função estão relacionadas com um desconhecimento do descritivo funcional da posição que aceitam. Este desenquadramento pode ser relativo (1) ao ritmo e intensidade de trabalho (monótono ou acelerado, por exemplo); (2) ao número de tarefas a desempenhar (mais tarefas do que as definidas); (3) ao tipo de tarefas a desempenhar; e (4) às condições de trabalho (horários e remuneração).

Ao nível do *turnover* involuntário, o estudo mostrou que as expectativas formadas pelas empresas em relação aos colaboradores estão relacionadas com (1) a má performance; (2) competências e/ou conhecimentos insuficientes; e (3) a um desenquadramento comportamental.

Por fim, este estudo mostrou que (1) a taxa de *turnover* da Hays-Portugal tem vindo a diminuir ao longo dos sete anos fiscais analisados (sofreu uma queda de cerca de três pontos percentuais entre 2009-2010 e 2014-2015); (2) *Accountancy & Finance* é a especialidade da Hays-Portugal com a melhor performance interna e que, por sua vez, *Sales & Marketing* é a especialidade pior posicionada; (3) os meses do ano com o maior número de rescisões são Setembro, Outubro e Novembro; (4) os sectores de atividade mais importantes para a Hays-Portugal são a indústria alimentar, automóvel, de moda e acessórios, do retalho, têxtil, de software, de bens de consumo, de logística e cadeia de abastecimento e de tecnologia da informação e serviços.

Tendo por base a análise realizada e as conclusões do estudo recomendo que a direção da Hays-Portugal implemente e avalie as medidas seguintes:

1. incluir as dimensões da prática no modelo de recrutamento e seleção internacional da Hays. Deste modo será possível usar um modelo mais completo e realista que represente de facto as distintas e numerosas ações dos diferentes atores intervenientes. Ao reformular os materiais disponíveis da Hays-Portugal melhorar-se-á a intervenção dos seus consultores. O conhecimento mais aprofundado das diferentes fases de um processo de recrutamento e seleção refletir-se-á numa ação uniforme dos consultores da Hays-Portugal e em processos mais efetivos. Processos mais efetivos representam um número maior de *placements* e menor de *amends*, traduzindo-se numa melhor performance organizacional.
2. intervir no processo de recrutamento e seleção para tornar as expectativas dos candidatos e empresas clientes mais realistas. A tabela 4.1.2 apresenta as recomendações para a prevenção de rescisão de contratos (*turnover* voluntário e involuntário):

<i>Turnover</i>	Expectativas em relação:	Motivo rescisão	Recomendações para a prevenção de <i>turnover</i> voluntário	
Voluntário	à empresa:	(1) Ambiente de trabalho da empresa e relação estabelecida com os colegas e supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • apresentação corporativa da empresa (vídeo, apresentação, site) ao nível da cultura, visão e valores da empresa; • visita às instalações da empresa; • <i>work group</i> ou exemplos de tarefas em grupo; • histórias de vida: exemplos reais de colaboradores da empresa; • reunião ou encontro com a gestão de topo, supervisores e/ou colegas. 	
		(2) Situação atual da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • apresentação corporativa da empresa (vídeo, apresentação, site); • relatório e contas da empresa; • informação financeira da empresa; • plano de carreira. 	
	à função:	(1) Ritmo e intensidade de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • descritivo funcional detalhado; • visita às instalações da empresa; • histórias de vida: exemplos reais de colaboradores da empresa. 	
		(2) número de tarefas a desempenhar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • descritivo funcional detalhado; • definição de objetivos. 	
		(3) tipo de tarefas a desempenhar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • descritivo funcional detalhado; • definição de tarefas. 	
		(4) condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • descritivo funcional detalhado; • plano de carreira; • contrato de trabalho claro e bem definido. 	
	Involuntário	ao colaborador:	(1) má performance	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • descritivo funcional detalhado; • testes motivação; • validação com antigos empregadores,
			(2) competências e/ou conhecimentos insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>realistic job previews</i>; • entrevistas, • testes cognitivos, • validação com antigos empregadores, • validação da formação académica.
(3) desenquadramento comportamental			<ul style="list-style-type: none"> • apresentação corporativa da empresa (vídeo, apresentação, site) ao nível da cultura, visão e valores da empresa; • testes comportamentais • validação comportamental com antigos empregadores 	

Tabela 4.1.2: Recomendações para a prevenção de *turnover*

3. estudar em detalhe (1) as especialidades *Accountancy & Finance* e *Sales & Marketing*; (2) o acréscimo de *amends* nos meses de Setembro, Outubro e Novembro e perceber as suas causas (por exemplo: incapacidade de dar resposta a um número mais elevado de processo de recrutamento e seleção ou a relação com os períodos de férias dos consultores da Hays); (3) os sectores de atividade mais importante, assim como as empresas clientes destes sectores, de forma a maximizar a sua relação e investir em empresas destes sectores.

4.2 Principais limitações e recomendações para estudos futuros

Os seis meses de duração do estágio curricular não permitiram implementar as medidas apresentadas neste trabalho no processo de recrutamento e seleção da Hays-Portugal. Assim, não foi possível avaliar a pertinência das recomendações agora propostas.

A informação recolhida e analisada relativa aos 221 *amends* e 2838 *placements* foi retirada do sistema interno da Hays, o *OneTouch*, que por sua vez foi alimentado por diferentes colaboradores da Hays, ao longo dos sete anos fiscais analisados. Os motivos de rescisão estão descritos de uma forma muito sucinta sujeitos à racionalização de quem rescindiu o contrato (colaboradores ou empresas) e à interpretação de quem recebeu e registou essa informação. No tratamento dos dados, a informação foi encontrada num estado não uniformizado, o que dificultou a análise.

Considerando que a informação de *amends* e *placements* é referente a sete anos fiscais não foi possível contactar diretamente os consultores que acompanharam

os processos de recrutamento e seleção com rescisão. O contacto direto com os consultores teria trazido para o estudo outro tipo de informação.

Por questões de confidencialidade não foi possível apresentar neste trabalho informação relativa aos dados detalhados sobre candidatos e empresas (nome de candidatos, nome de empresas, entre outros). O processo de transformação de informação foi moroso e dificultou o trabalho de análise. O contacto direto com os decisores teria facilitado o estudo porque se saberia de forma exata o que aconteceu e seria possível recolher informação adicional.

Este estudo foi limitado à análise de motivos de *turnover* voluntário e involuntário relacionados com as expectativas dos colaboradores e das empresas.

Tendo em consideração as limitações deste trabalho recomendo que futuros estudos:

1. se debrucem sobre o estudo de motivos de *turnover* voluntário relacionados com motivos pessoais (situações imprevisíveis de saúde) e com mudanças dos colaboradores para outros projetos profissionais durante o período *after care*. A previsão destes casos é ainda mais difícil que a dos motivos relacionados com as expectativas. A literatura identifica estes motivos como eventos específicos ou “choques” influenciadores de *turnover* voluntário (Holtom et al., 2013).
2. procedam a uma triangulação dos métodos de pesquisa utilizando múltiplas fontes de informação, em conjunto com a análise documental. Por exemplo, recolher informação através de entrevistas permitiria inquirir diretamente todos os intervenientes do processo de recrutamento e seleção (consultor Hays, colaborador, cliente). Seria então possível completar os motivos de rescisão que já apresentei com informação mais detalhada e atual. Recolher informação no momento resultaria em dados mais precisos

do que analisar informação de à sete anos atrás, como é o caso do presente trabalho.

3. recorram à utilização do método qualitativo histórias de vida. Este método tem como objetivo compreender, através da história de vida de um sujeito, o universo do qual ele faz parte. Articula a história individual e a história coletiva. Ao entrevistar, por exemplo candidatos, seria possível conhecer o seu historial pessoal e profissional e os motivos que os levam o seu grupo social ou geração a rescindir o contrato de trabalho.

Este estudo, e os motivos de rescisão nele apresentados, não devem ser considerados intemporais. Os seus resultados são válidos e pertinentes para os dias que correm e para o contexto atual do mercado de trabalho. No entanto, um estudo mais aprofundado sobre a relação dos motivos de rescisão e os valores geracionais traria um contributo valioso para esta temática. Desta forma, acredito que este estudo deve ser atualizado e constantemente enriquecido.

Bibliografia

- ACAS, 2014. *Managing attendance and employee turnover*. Disponível em <http://www.acas.org.uk/media/pdf/q/k/Managing-attendance-and-employee-turnover-advisory-booklet.pdf>
- Allen, D. G. 2006. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32: 237-256.
- Carlson, K. D. & Connerley, M. L. 2003. The Staffing Cycles Framework: Viewing Staffing as a System of Decision Events. *Journal of Management*, 29(1): 51-78.
- Chen, G. 2005. Newcomer adaptation in team: Multilevel antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 48: 101-116.
- CIPD, 2015. *Employee turnover and retention*. Disponível em <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employee-turnover-retention.aspx> (2016/02/19; 16H 15M).
- Clinton, M. E. & Guest, D. E. 2014. Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 200-207.
- De Corte, W. 1994. Utility analysis for the one-cohort selection-retention decision with a probationary period. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 402-411.
- De Corte, W. 1997. Utility analysis for the probationary selection decision to obtain a fixed quota of successful selectees. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1): 67-82.

- Earnest, D. R. Allen, D. Landis, R. 2011. Mechanisms linking realistic job previews with turnover. A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64: 865–897.
- Fan, J. Buckey, M. R. & Litchfi, R. C. 2012. Orientation Programs that may facilitate Newcomer Adjustment: *A Literature Review and Future Research Agenda. Research in personnel and human resources management*, 31: 87-142.
- Farahbod, L. & Arzi, S. 2014. Impact of Human Resource Management practices on employee job satisfaction: A study of Malaysian Hotels. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6: 73-90.
- Ferreira, C. M. A. L. 2012. *Aliar o Período Experimental à Gestão de Recursos Humanos*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Ferreira, M. T. P. P. 2015. *Igualdade de Género e (re)conciliação entre a vida de trabalho e vida pessoal e familiar. Projetos de vida Familiar: o caso de profissionais de consultoria e auditoria*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Firth, L. Mellor, D. J. Moore, K. A. Loquet, C. How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19: 170-187.
- French, R. & Rumbles, S. 2013. Leading, Managing and Developing People. In G. Rees & R. French (Ed.), *Recruitment and Selection*: 169–190. CIPD.
- Gil, A. C. 2008. *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Haden, S. S. P. 2012. Realistic Job Previews and Performance The Mediating Influence of Personal Goals. *Journal of Management Research*, 12: 163-178.
- Hausknecht, J. P. & Wright, P. M. 2012. The Oxford handbook of personnel assessment and selection. In N. Schmitt (Ed.), *Organizational strategy and staffing*: 147-155. New York, NY: Oxford University Press

- Hays (2014) - Driving excellence in customer service – Guidelines and standards, Hays. Papel
- Hays (2014) - Employee handbook – Portugal, Hays. Papel
- Hays (2014) - Expert Resourcer Programme: Module One, Hays. Papel
- Hays (2014) - Expert Resourcer Programme: Module Two, Hays. Papel
- Hays (2014) - OneTouch – New starter guide, Hays. Papel
- Hays (2014) - Welcome to Hays – Your first day induction, Hays. Papel
- Hays. 2015. Disponível em www.hays.pt (2015/12/10; 17H 15M).
- Hays. 2015. Resultados Consolidados a 31 de junho de 2014. Disponível em www.haysplc.com/~media/Files/H/Hays/annual-reports/ar-2014.pdf
- Holtom, B. C., Tidd, S. T., Mitchell, T. R. & Lee, T. W. 2013. A demonstration of the importance of temporal considerations in the prediction of newcomer turnover. *human relations*, 66: 1337–1352
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Inderrieden, E. J. 2005. Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44: 337-352.
- Kumar, R. & Eng, K. G. 2012. Perceived organizational commitment and its impact to the turnover intention: A correlation analysis. *Journal of Global Business and Economics*, 4: 40-57.
- Lessard-Hébert, M. Goyette, G. Boutin, G. 1994. *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Lewis, G. 2014 (June). Does Probation Pass the Test? *People Management*. Retirado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=47345956-f926-4ebb-9c0f-a863d0dbb004%40sessionmgr4004&hid=4207>

- Loh, E. S. 1994. Employment Probation as a Sorting Mechanism. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(3): 471-486.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner P. D. 1995. A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80: 418-43.
- Ordanini, A. & Silvestri, G. 2008. Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19: 372–391.
- Orlitzky, M. 2008. Oxford Handbook of Human Resource Management. In P. Boxall (Ed.), *Recruitment Strategy*: 273–299. New York, NY: Oxford University Press.
- Osten Jr., A. 2014 A guide to better recruiting – Insights for applicants, recruiting teams, and elected officials. *Public Management*, March: 16-19.
- Phillips, J. M. 1998. Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41: 673-690.
- Ployhart, R. E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6): 868-897.
- Russell, S. & Brannan, M. J. 2016. Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34: 114-124.
- Schulman, B. & Chiang, G. 2007. When to Use an Executive Search Firm and How to Get the Most Out of the Relationship. *Employment Relations Today*, 34(1): 13-19.

- Silva, A. P. Barros, C. R. Nogueira, M. L. M. Barros V. A. 2007. Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida. *Mosaico Estudos em psicologia*, 82: 25-35.
- Smith, L. G. E., Amiot, C. E., Callan V. J., Terry D. J. & Smith, J. R.. 2012. Getting New Staff to Stay: The Mediating Role of Organizational Identification. *British Journal of Management*, 23: 45-64.
- Song, Z., Chon, K., Ding G. & Gu, C. 2015. Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46: 180-189.
- Van Vianen, A. E. M. 2015. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53: 113-149.
- Wallace, J. & Gaylor, K. P. 2012. A Study of the Dysfunctional and Functional Aspects of Voluntary Employee Turnover. *SAM Advanced Management Journal*, 77: 27-36.
- Wang, Y., Yang, C. & Wang, K. 2012. Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 41: 557-573.
- Yakubovich, V. & Lup, D. 2006. Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *OrganizationScience*, 17: 710–723.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Sage Publications.

Apêndices

Apêndice 1: The Staffing Cycles Framework (Carlson e Connerly, 2003)

Seven Decision Events That Form the Staffing Cycle

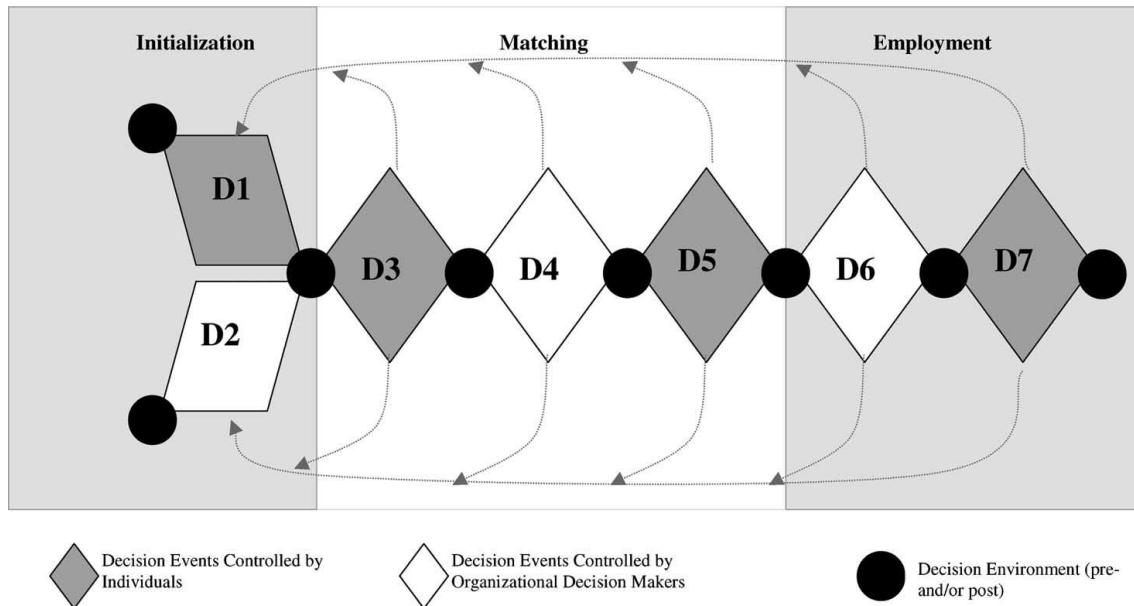


Figure 1. Each staffing cycle consists of a sequence of seven decision events. Decision events are represented by diamonds and are color coded to indicate which party controls decision making in each decision event. The four diamonds that are shaded represent decision events where control over decision-making rests with individuals. The three diamonds that are not shaded represent decision events where control over decision-making rests with an organizational decision maker. The seven decision events are labeled D1–D7 and each represents a primary staffing decision. Decision event 1 (D1) is the individual’s decision to enter the workforce. Decision event 2 (D2) is the organizational decision maker’s decisions concerning the design of the position. Decision event 3 (D3) is the individual’s decision to apply for a position. Decision event 4 (D4) is the organizational decision maker’s decision regarding who will be selected to receive an offer of employment. Decision event 5 (D5) is the individual’s decision whether to accept an offer. Decision event 6 (D6) is the organizational decision makers decision concerning whether to retain an employee. Decision event 7 (D7) is the individual’s decision concerning whether to continue in his/her current position. These decision events are grouped to form three phases—initialization (D1, D2), matching (D3, D4, D5), and employment (D6, D7). The arrows directed away from each decision event signify that it is possible for a staffing cycle to end during any decision at the discretion of either the individual or the organizational decision maker. However, only the party in control of decision-making during a decision event—moving decision-making to the next decision event. The circles between decision events and those preceding D1 and D2 and following D7 represent decision environment. They are also the points where control over decision-making shifts from the individual to the organizational decision makers or from the organizational decision makers back to the individual. Each decision is bracketed by pre- and post-decision environments. The state of the environment is one source of influence on decision-making in each decision event. However, decision-making also influences the state of context variables post-decision. The sequencing of decision events indicates the outcomes of earlier decisions can affect the state of the environment at the beginning of the subsequent decision event.

Apêndice 2: Tabela análise de *amends*

Nº	REF.	ESPECIALIDADE	ESCRITÓRIO	MÊS	EMPRESA	FUNÇÃO	DECISOR	DEV.	MOTIVO
1	0910.01	Accountancy & Finance	Lisboa	Julho	Indústria automóvel	N/A	N/A	N/A	N/A
2	0910.02	Accountancy & Finance	Porto	Julho	Indústria têxtil	N/A	Candidato	N/A	N/A
3	0910.03	Sales & Marketing	Lisboa	Julho	Bens de consumo	N/A	N/A	N/A	N/A
4	0910.04	Engineering and Construction	Porto	Julho	Energia, eletricidade e metalomecânica	N/A	Candidato	N/A	N/A
5	0910.05	IT	Lisboa	Agosto	Tecnologia da informação e serviços	N/A	N/A	N/A	N/A
6	0910.06	Sales & Marketing	Porto	Agosto	Indústria alimentar	N/A	N/A	N/A	N/A
7	0910.07	Sales & Marketing	Lisboa	Setembro	Retalho	N/A	Candidato	N/A	N/A
8	0910.08	Sales & Marketing	Lisboa	Setembro	Indústria alimentar	N/A	N/A	N/A	N/A
9	0910.09	IT	Porto	Setembro	Consultoria de gerenciamento	N/A	Candidato	N/A	N/A
10	0910.10	Sales & Marketing	Porto	Setembro	Educação	N/A	Cliente	N/A	N/A
11	0910.11	Accountancy & Finance	Lisboa	Setembro	Seguros	N/A	Candidato	N/A	N/A
12	0910.12	Accountancy & Finance	Porto	Outubro	Atendimento médico e hospitalar	N/A	Cliente	N/A	N/A
13	0910.13	Sales & Marketing	Lisboa	Outubro	Marketing e publicidade	N/A	N/A	N/A	N/A
14	0910.14	Engineering and Construction	Lisboa	Outubro	Marketing e publicidade	N/A	Candidato	N/A	N/A
15	0910.15	Accountancy & Finance	Lisboa	Outubro	Indústria alimentar	N/A	N/A	N/A	N/A
16	0910.16	Sales & Marketing	Lisboa	Outubro	Indústria alimentar	N/A	N/A	N/A	N/A
17	0910.17	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Indústria têxtil	N/A	N/A	N/A	N/A
18	0910.18	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Turismo e hotelaria	N/A	N/A	N/A	N/A

19	0910.19	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Bens de consumo	N/A	N/A	N/A	N/A
20	0910.20	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Retalho	N/A	N/A	N/A	N/A
21	0910.21	Accountancy & Finance	Lisboa	Novembro	Educação	N/A	N/A	N/A	N/A
22	0910.22	Engineering and Construction	Porto	Dezembro	Retalho automóvel	N/A	N/A	N/A	N/A
23	0910.23	Sales & Marketing	Lisboa	Dezembro	Indústria têxtil	N/A	N/A	N/A	N/A
24	0910.24	Sales & Marketing	Lisboa	Dezembro	Moda e acessórios	N/A	N/A	N/A	N/A
25	0910.25	Engineering and Construction	Lisboa	Dezembro	Logística e cadeia de abastecimento	N/A	Candidato	N/A	N/A
26	0910.26	Sales & Marketing	Porto	Janeiro	Indústria alimentar	N/A	N/A	N/A	N/A
27	0910.27	IT	Lisboa	Janeiro	Software	N/A	N/A	N/A	N/A
28	0910.28	Banking	Lisboa	Janeiro	Construção civil	N/A	Candidato	N/A	N/A
29	0910.29	Accountancy & Finance	Porto	Janeiro	Serviços financeiros	N/A	N/A	N/A	N/A
30	0910.30	Life Sciences	Lisboa	Fevereiro	Indústria farmacêutica	N/A	N/A	N/A	N/A
31	0910.31	IT	Porto	Fevereiro	Tecnologia da informação e serviços	N/A	Candidato	N/A	N/A
32	0910.32	Sales & Marketing	Porto	Fevereiro	Indústria alimentar	N/A	Candidato	N/A	N/A
33	0910.33	Sales & Marketing	Lisboa	Fevereiro	Moda e acessórios	N/A	N/A	N/A	N/A
34	0910.34	IT	Lisboa	Fevereiro	Consultoria e fiscalidade	N/A	N/A	N/A	N/A
35	0910.35	Sales & Marketing	Porto	Fevereiro	Indústria têxtil	N/A	N/A	N/A	N/A
36	0910.36	Sales & Marketing	Lisboa	Março	Indústria alimentar	N/A	N/A	N/A	N/A
37	0910.37	IT	Lisboa	Março	Tecnologia da informação e serviços	N/A	N/A	N/A	N/A
38	0910.38	IT	Porto	Março	Indústria têxtil	Programador	Candidato	10%	Empresa entrou em incumprimento
39	0910.39	IT	Lisboa	Março	Software	Gestor Comercial	Cliente	60%	Sem informação cliente
40	0910.40	Sales & Marketing	Lisboa	Março	Retalho	Chefe de Secção	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
41	0910.41	Sales & Marketing	Lisboa	Março	Bens de luxo	Vendedor Especializado	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas

42	0910.42	Sales & Marketing	Porto	Abril	Indústria alimentar	Diretor Comercial	Candidato	10%	Sem informação candidato
43	0910.43	Accountancy & Finance	Porto	Abril	Serviços financeiros	Técnico Administrativo de RH	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
44	0910.44	IT	Porto	Abril	Consultoria de gerenciamento	Consultor Sharepoint	Candidato	30%	Outro projeto mais enquadrado a nível da empresa
45	0910.45	Accountancy & Finance	Lisboa	Abril	Retalho	Contabilista	Candidato	30%	Empresa muito distante da área de residência
46	0910.46	Sales & Marketing	Lisboa	Maio	Retalho	Gerente de Loja	Candidato	10%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
47	0910.47	IT	Lisboa	Maio	Tecnologia da informação e serviços	Técnico de Testes	Candidato	100%	Pessoal
48	0910.48	IT	Lisboa	Maio	Software	Programadora BOB	Cliente	Outros	Outros cliente
49	0910.49	Sales & Marketing	Porto	Junho	Retalho	Sub-Gerente de Loja	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
50	0910.50	Accountancy & Finance	Porto	Junho	Serviços ambientais	Assistente Administração	Cliente	100%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
51	0910.51	Life Sciences	Lisboa	Junho	Atendimento médico e hospitalar	Gestor de Clientes	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
52	0910.52	Accountancy & Finance	Lisboa	Junho	Energia, eletricidade e metalomecânica	Responsável Financeiro	Cliente	30%	Outros cliente
53	0910.53	Sales & Marketing	Porto	Junho	Materiais de construção civil	Técnico Comercial	Candidato	30%	Empresa não correspondeu às expectativas
54	0910.54	Engineering and Construction	Porto	Junho	Logística e cadeia de abastecimento	Gestor de Logística	Candidato	30%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
55	1011.01	Engineering and Construction	Lisboa	Julho	Bens de Consumo	Técnico Manutenção	Candidato	30%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
56	1011.02	Engineering and Construction	Lisboa	Julho	Materiais de construção civil	Director Produção	Cliente	100%	Má performance
57	1011.03	Engineering and Construction	Porto	Julho	Construção civil	Arquitecto Paisagista	Candidato	60%	Empresa entrou em incumprimento
58	1011.04	Sales & Marketing	Porto	Julho	Moda e acessórios	Assistant Store Manager	Cliente	10%	Má performance
59	1011.05	Sales & Marketing	Lisboa	Agosto	Restauração	Gerente de Loja	Cliente	100%	Competências e/ou conhecimentos em excesso

60	1011.06	Sales & Marketing	Lisboa	Agosto	Retalho	Sub-Gerente de Loja	Candidato	100%	Desentendimento chefia
61	1011.07	IT	Porto	Setembro	Marketing e publicidade	Gestor de Projectos Web	Candidato	100%	Desenquadramento salarial
62	1011.08	Accountancy & Finance	Lisboa	Setembro	Energia, eletricidade e metalomecânica	TOC	Cliente	10%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
63	1011.09	IT	Lisboa	Setembro	Tecnologia da informação e serviços	Programador - Início Carreira	Cliente	30%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
64	1011.10	Engineering and Construction	Porto	Setembro	Indústria automóvel	Técnico de Manutenção	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
65	1011.11	Sales & Marketing	Lisboa	Setembro	Retalho	Sub-Gerente de Loja	Candidato	100%	Sem informação candidato
66	1011.12	Accountancy & Finance	Lisboa	Setembro	Indústria têxtil	Técnico de Cobranças	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
67	1011.13	Accountancy & Finance	Porto	Setembro	Serviços financeiros	Commercial Manager	Candidato	100%	Outro projeto
68	1011.14	Engineering and Construction	Porto	Outubro	Bens de consumo	Director de Qualidade	Cliente	60%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
69	1011.15	Engineering and Construction	Lisboa	Outubro	Imóveis	Consultor Comercial	Cliente	10%	Má performance
70	1011.16	Engineering and Construction	Lisboa	Outubro	Logística e cadeia de abastecimento	Operacional - Transportes e Distribuição	Candidato	10%	Outro projeto
71	1011.17	Sales & Marketing	Lisboa	Outubro	Materiais de construção civil	Comercial de Exportação	Candidato	100%	Pessoal
72	1011.18	IT	Porto	Outubro	Software	Programador .NET	Candidato	10%	Sem informação candidato
73	1011.19	Life Sciences	Lisboa	Outubro	Indústria farmacêutica	Delegado Especialista - Ginecologia	N/A	100%	Sem informação
74	1011.20	Sales & Marketing	Lisboa	Outubro	Indústria alimentar	Vendedor Horeca	Candidato	100%	Pessoal
75	1011.21	Sales & Marketing	Porto	Novembro	Retalho	Sub-Gerente de Loja	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
76	1011.22	Life Sciences	Lisboa	Novembro	Atendimento médico e hospitalar	Sales Representative - Dispositivos Medicina Dentária	Candidato	100%	Outro projeto
77	1011.23	Engineering and Construction	Lisboa	Novembro	Energia, eletricidade e metalomecânica	Chefe Turno Manutenção	Candidato	30%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial

78	1011.24	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Bens de consumo	Técnico Comercial	N/A	60%	Sem informação
79	1011.25	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Indústria alimentar	Key Account Manager	N/A	100%	Sem informação
80	1011.26	Sales & Marketing	Lisboa	Novembro	Bens de luxo	Sales Staff	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
81	1011.27	IT	Lisboa	Dezembro	Tecnologia da informação e serviços	Consultor ERP - Área Automóvel	Candidato	Sem informação	Função não correspondeu às expectativas
82	1011.28	Sales & Marketing	Lisboa	Dezembro	Moda e acessórios	Vendedor de Loja	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
83	1011.29	Accountancy & Finance	Lisboa	Dezembro	Logística e cadeia de abastecimento	Técnico Financeiro	Candidato	100%	Empresa e função não corresponderam às expectativas
84	1011.30	IT	Lisboa	Dezembro	Consultoria de gerenciamento	Consultor Comercial	Candidato	100%	Outro projeto
85	1011.31	Accountancy & Finance	Porto	Janeiro	Serviços financeiros	Auditor interno	Candidato	100%	Sem informação candidato
86	1011.32	Sales & Marketing	Lisboa	Janeiro	Indústria alimentar	Gestor de Exportação	Candidato	100%	Outro projeto
87	1011.33	Engineering and Construction	Porto	Janeiro	Indústria automóvel	Supervisor de Produção Júnior	Candidato	100%	Outro projeto mais perto da sua área de residência
88	1011.34	Sales & Marketing	Lisboa	Março	Aviação e aeroespacial	Customer Service Coordinator	N/A	60%	Sem informação
89	1011.35	Accountancy & Finance	Lisboa	Março	Seguros	Assistente Administrativo	Candidato	60%	Função não correspondeu às expectativas
90	1011.36	Retail	Lisboa	Abril	Perfumaria e cosmética	Store Manager	Candidato	100%	Sem informação candidato
91	1011.37	Engineering and Construction	Lisboa	Abril	Retalho automóvel	Chefe de Oficina	Candidato	100%	Pessoal
92	1011.38	Sales & Marketing	Porto	Abril	Perfumaria e cosmética	Store Manager	Cliente	60%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
93	1011.39	Accountancy & Finance	Porto	Abril	Indústria têxtil	Assistente Administrativo (m/f) - Inglês e Francês	Cliente	60%	Má performance
94	1011.40	IT	Porto	Abril	Retalho	Web Designer	Candidato	100%	Pessoal
95	1011.41	Engineering and Construction	Porto	Abril	Indústria automóvel	Engenheiro de Planeamento de Produção	Candidato	30%	Pessoal

96	1011.42	Sales & Marketing	Porto	Abril	Turismo e hotelaria	Account Manager	Candidato	60%	Outro projeto mais enquadrado a nível da empresa
97	1011.43	Sales & Marketing	Lisboa	Maio	Retalho	Gestores Nacionais de Lojas	Cliente	Sem informação	Outros cliente
98	1011.44	Accountancy & Finance	Lisboa	Maio	Difusão de media	Responsável de Contabilidade	Candidato	60%	Desentendimento chefia
99	1011.45	Sales & Marketing	Lisboa	Maio	Perfumaria e Cosmética	Sales Assistant	Candidato	100%	Pessoal
100	1011.46	Engineering and Construction	Lisboa	Junho	Indústria Automóvel	Gestor de Stocks	Candidato	100%	Pessoal
101	1011.47	IT	Porto	Junho	Software	Responsável Aplicacional	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
102	1112.01	Sales & Marketing	Lisboa	Julho	Retalho	Chefe de Secção	Cliente	100%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
103	1112.02	Banking	Lisboa	Julho	Serviços financeiros	Insurance Manager	N/A	30%	Sem informação
104	1112.03	Engineering and Construction	Porto	Julho	Indústria química	Export Manager	Candidato	60%	Outro projeto com uma função hierarquicamente superior
105	1112.04	Accountancy & Finance	Lisboa	Agosto	Logística e cadeia de abastecimento	Técnico de Recursos Humanos	Candidato	100%	Sem informação candidato
106	1112.05	Accountancy & Finance	Lisboa	Agosto	Banca	Compensation & Benefits Specialist	Candidato	10%	Pessoal
107	1112.06	Engineering and Construction	Lisboa	Agosto	Indústria automóvel	Coordenador de Logística	candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
108	1112.07	Life Sciences	Lisboa	Agosto	Consultoria de gerenciamento	Especialista de Aplicações	N/A	30%	Sem informação
109	1112.08	Sales & Marketing	Lisboa	Setembro	Indústria alimentar	Export Manager	Cliente	100%	Desenquadramento comportamental
110	1112.09	Sales & Marketing	Porto	Setembro	Moda e acessórios	Sales Assistant	Candidato	10%	Outros candidato
111	1112.10	IT	Porto	Setembro	Marketing e publicidade	Account Manager	Candidato	10%	Pessoal
112	1112.11	Banking	Lisboa	Setembro	Serviços financeiros	Control & Quality Specialist	N/A	60%	Sem informação
113	1112.12	Sales & Marketing	Lisboa	Setembro	Pesquisas de mercado	Técnico Market Research	Candidato	100%	Empresa não correspondeu

						Junior			às expectativas
114	1112.13	Sales & Marketing	Lisboa	Outubro	Retalho	Responsável de Loja - Retalho Moda	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
115	1112.14	Sales & Marketing	Porto	Outubro	Indústria automóvel	Técnico-Comercial	Cliente	100%	Má performance
116	1112.15	Sales & Marketing	Lisboa	Outubro	Indústria têxtil	Responsável de Sourcing	Candidato	Outros	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
117	1112.16	Sales & Marketing	Porto	Outubro	Papel e produtos florestais	International Sales Manager	Candidato	100%	Empresa entrou em incumprimento
118	1112.17	Banking	Lisboa	Outubro	Seguros	Underwriter	N/A	60%	Sem informação
119	1112.18	Banking	Lisboa	Outubro	Consultoria e fiscalidade	Auditor de Compras e Responsável de Cobranças	Cliente	30%	Sem informação cliente
120	1112.19	Life Sciences	Porto	Outubro	Atendimento médico e hospitalar	Sales Representative	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
121	1112.20	IT	Lisboa	Novembro	Tecnologia da informação e serviços	Programador - Recem Formado	Cliente	100%	Desenquadramento comportamental
122	1112.21	Retail	Lisboa	Novembro	Indústria têxtil	Gerente de Loja	Candidato	100%	Sem informação candidato
123	1112.22	Retail	Lisboa	Novembro	Moda e acessórios	Store Manager	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
124	1112.23	Retail	Lisboa	Novembro	Bens de luxo	Sales Assistant	Candidato	60%	Outro projeto com uma função hierarquicamente superior
125	1112.24	Engineering and Construction	Lisboa	Novembro	Indústria alimentar	Técnico de Manutenção	Candidato	100%	Pessoal
126	1112.25	Engineering and Construction	Porto	Novembro	Indústria alimentar	Director de Produção	candidato	100%	Desentendimento chefia
127	1112.26	IT	Lisboa	Dezembro	Tecnologia da informação e serviços	Consultor ERP Primavera	Candidato	60%	Pessoal
128	1112.27	Retail	Lisboa	Dezembro	Bens de luxo	Vendedor de Relojoaria/Joaalharia	Candidato	100%	Sem informação candidato
129	1112.28	Retail	Lisboa	Dezembro	Moda e acessórios	Encarregado de Loja	Candidato	100%	Outro projeto
130	1112.29	IT	Lisboa	Janeiro	Software	Engenheiro Suporte Aplicacional - Premium Support	Candidato	100%	Pessoal

131	1112.30	Accountancy & Finance	Lisboa	Janeiro	Indústria alimentar	Director Financeiro	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
132	1112.31	Accountancy & Finance	Lisboa	Janeiro	Restauração	Assistente de Contabilidade	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
133	1112.32	Engineering and Construction	Porto	Fevereiro	Indústria automóvel	Recepcionista de Oficina	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
134	1112.33	Retail	Lisboa	Março	Moda e acessórios	Gerente de loja	Candidato	30%	Sem informação candidato
135	1112.34	Sales & Marketing	Porto	Março	Papel e produtos florestais	International Sales Manager	Candidato	100%	Empresa entrou em incumprimento
136	1112.35	IT	Lisboa	Maior	Turismo e hotelaria	Administrador de Sistemas	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
137	1112.36	Retail	Lisboa	Maior	Moda e acessórios	Supervisor de Lojas	Cliente	30%	Má performance
138	1112.37	Engineering and Construction	Porto	Junho	Indústria polímeros	Responsável de Produção	Candidato	60%	Sem informação candidato
139	1112.38	Engineering and Construction	Lisboa	Junho	Indústria iluminação	Técnico Comercial	N/A	60%	Sem informação
140	1112.39	Sales & Marketing	Porto	Junho	Moda e acessórios	Supervisor Comercial	Cliente	60%	Desenquadramento comportamental
141	1213.01	Accountancy & Finance	Porto	Julho	Bens de consumo	Costumer Solution Center Assistant - French Speaker	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
142	1213.02	Accountancy & Finance	Lisboa	Julho	Consultoria e fiscalidade	Gestor	Candidato	10%	Empresa entrou em incumprimento
143	1213.03	Retail	Lisboa	Outubro	Perfumaria e cosmética	Store Manager	Candidato	100%	Outros candidato
144	1213.04	Life Sciences	Porto	Outubro	Indústria farmacêutica	Gestor de Clientes	Candidato	100%	Pessoal
145	1213.05	IT	Lisboa	Novembro	Consultoria e fiscalidade	Arquitecto	Candidato	100%	Desenquadramento salarial
146	1213.06	IT	Lisboa	Dezembro	Software	Java Developer	Candidato	10%	Empresa e função não corresponderam às expectativas
147	1213.07	Engineering and Construction	Lisboa	Janeiro	Logística e cadeia de abastecimento	Consultor de Logística Sénior	Candidato	100%	Pessoal
148	1213.08	IT	Porto	Fevereiro	Software	iOS Developer	Candidato	60%	Pessoal

149	1213.09	IT	Porto	Abril	Indústria automóvel	Técnico Helpdesk	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
150	1213.10	IT	Porto	Maio	Moda e acessórios	Testers	Candidato	100%	Outro projeto
151	1213.11	IT	Lisboa	Maio	Indústria automóvel	Técnico Helpdesk	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
152	1213.12	Engineering and Construction	Lisboa	Maio	Logística e cadeia de abastecimento	Gestor de Multi-Clientes	Candidato	10%	Outro projeto com uma função hierarquicamente superior
153	1213.13	IT	Lisboa	Maio	Software	iOS Developer	Candidato	30%	Outro projeto
154	1213.14	IT	Lisboa	Junho	Marketing e publicidade	Web Developer	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
155	1213.15	IT	Lisboa	Junho	Indústria automóvel	Técnico Helpdesk	Cliente	100%	Outros cliente
156	1213.16	Retail	Porto	Junho	Moda e acessórios	Visual Merchandiser / Vitrinista	Cliente	Outros	Má performance
157	1213.17	Engineering and Construction	Porto	Junho	Indústria alimentar	Director de Manutenção	Candidato	100%	Empresa muito distante da área de residência
158	1314.01	Retail	Lisboa	Setembro	Perfumaria e cosmética	Assistant Store Manager	Cliente	100%	Má performance
159	1314.02	Banking	Lisboa	Setembro	Seguros	Complex Adjuster	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
160	1314.03	Retail	Lisboa	Outubro	Moda e acessórios	Sales Assistant / Vendedor de Loja	Cliente	100%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
161	1314.04	Engineering and Construction	Porto	Novembro	Papel e produtos florestais	Engenheiro	Candidato	100%	Sem informação candidato
162	1314.05	Accountancy & Finance	Lisboa	Novembro	Logística e cadeia de abastecimento	Técnico de Recursos Humanos Júnior	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
163	1314.06	Engineering and Construction	Lisboa	Novembro	Construção civil	Mecânico Especializado	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
164	1314.07	Banking	Lisboa	Julho	Seguros	Administrative Assistant - Fluent in French	Candidato	100%	Empresa e função não corresponderam às expectativas
165	1314.08	Engineering and Construction	Porto	Agosto	Moda e acessórios	Engenheiro de Melhoria Contínua	Cliente	100%	Outros cliente
166	1314.09	Retail	Lisboa	Dezembro	Perfumaria e cosmética	Assistant Store Manager	Cliente	100%	Desenquadramento

									comportamental
167	1314.10	Accountancy & Finance	Porto	Dezembro	Energia, eletricidade e metalomecânica	Director Financeiro	Candidato	100%	Outro projeto com uma função hierarquicamente superior
168	1314.11	Retail	Porto	Janeiro	Moda e acessórios	Designer de Moda	Candidato	10%	Empresa não correspondeu às expectativas
169	1314.12	IT	Lisboa	Fevereiro	Atendimento ao consumidor	Director Geral	Cliente	10%	Má performance
170	1314.13	Accountancy & Finance	Porto	Fevereiro	Software	Director Financeiro	Candidato	30%	Pessoal
171	1314.14	Accountancy & Finance	Lisboa	Fevereiro	Turismo e hotelaria	Team Leader/Inglês	Cliente	10%	Desenquadramento comportamental
172	1314.15	Retail	Lisboa	Abril	Retalho	Gestor de Produto	Cliente	100%	Outros cliente
173	1314.16	Accountancy & Finance	Porto	Maio	Bens de consumo	Accounts Payable and Receivable - English and Spanish speaker	Candidato	100%	Pessoal
174	1314.17	Banking	Lisboa	Maio	Banca	Gestor de Clientes Private - Fluente em Mandarin	Cliente	30%	Outros cliente
175	1314.18	Retail	Porto	Maio	Indústria têxtil	Comercial - Mercado Externo	Candidato	100%	Pessoal
176	1314.19	IT	Porto	Junho	Tecnologia da informação e serviços	Systems Manager	Candidato	100%	Outro projeto com uma função hierarquicamente superior
177	1314.20	Engineering and Construction	Porto	Junho	Atendimento médico e hospitalar	Comercial - Viana do Castelo/Braga/Porto	Candidato	100%	Pessoal
178	1314.21	Hays Response	Lisboa	Junho	Turismo e hotelaria	Customer Service Executive - Fluent in French and English	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
179	1415.01	Hays Response	Lisboa	Agosto	Difusão de media	Técnico Administrativo Financeiro	Cliente	100%	Má performance
180	1415.02	Accountancy & Finance	Porto	Agosto	Serviços de engenharia	Técnico de Contabilidade - Consolidado	Candidato	10%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
181	1415.03	IT	Lisboa	Setembro	Consultoria e fiscalidade	Senior Infrastructure Architect	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas

182	1415.04	Accountancy & Finance	Porto	Setembro	Indústria automóvel	Administrativo Comercial	Cliente	100%	Má performance
183	1415.05	Engineering and Construction	Porto	Setembro	Produção e retalho de material desportivo	Engenheiro da Qualidade	Cliente	Outros	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
184	1415.06	Hays Response	Lisboa	Outubro	Difusão de media	Técnico Administrativo Financeiro	Candidato	60%	Função não correspondeu às expectativas
185	1415.07	Hays Response	Lisboa	Novembro	Atendimento médico e hospitalar	Assistente de Tesouraria	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível da empresa
186	1415.08	Accountancy & Finance	Lisboa	Novembro	Indústria farmacêutica	Assistente de Direcção - PALOP's	Candidato	60%	Pessoal
187	1415.09	Accountancy & Finance	Porto	Dezembro	Bens de consumo	Customer Center Assistant - Italian and English Speaker	Candidato	100%	Pessoal
188	1415.10	Accountancy & Finance	Lisboa	Fevereiro	Atendimento ao consumidor	Finance Manager	Candidato	100%	Pessoal
189	1415.11	Hays Response	Lisboa	Março	Atendimento ao consumidor	Assistente Financeiro	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
190	1415.12	Life Sciences	Lisboa	Abril	Serviços de segurança	National Sales Manager	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
191	1415.13	Hays Response	Lisboa	Abril	Perfumaria e cosmética	Assistente Comercial	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
192	1415.14	Retail	Lisboa	Junho	Indústria polímeros	Boutique Assistant	Candidato	100%	Pessoal
193	1415.15	Banking	Lisboa	Julho	Bens de luxo	Assistente de Direcção	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
194	1516.01	Retail	Lisboa	Julho	Restauração	Gerente de Loja	Candidato	30%	Empresa e função não corresponderam às expectativas
195	1516.02	IT	Porto	Julho	Software	Web Developer	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
196	1516.03	Retail	Lisboa	Julho	Restauração	Gerente de Loja	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
197	1516.04	Retail	Porto	Agosto	Restauração	Gerente de Restaurante	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas

198	1516.05	Hays Response	Porto	Agosto	Bens de consumo	Sales Assistant - Holandês	Candidato	30%	Função não correspondeu às expectativas
199	1516.06	Hays Response	Porto	Agosto	Logística e cadeia de abastecimento	Operador de Trafego Terrestre - Fluente em Inglês	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
200	1516.07	Retail	Porto	Agosto	Restauração	Gerente de Turno	Candidato	100%	Função não correspondeu às expectativas
201	1516.08	Engineering and Construction	Lisboa	Agosto	Materiais de construção civil	Prospector Comercial Construção	Cliente	100%	Má performance
202	1516.09	Engineering and Construction	Lisboa	Setembro	Consultoria de gerenciamento	Director Comercial Imobiliário	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
203	1516.10	Accountancy & Finance	Porto	Setembro	Indústria automóvel	Compliance Analyst	Candidato	60%	Função não correspondeu às expectativas
204	1516.11	Retail	Lisboa	Outubro	Restauração	Gerente de Loja	Candidato	100%	Sem informação candidato
205	1516.12	Hays Response	Porto	Outubro	Bens de consumo	Sales Assistant - Fluente m Holandês	Candidato	100%	Empresa e função não corresponderam às expectativas
206	1516.13	Engineering and Construction	Porto	Outubro	Indústria automóvel	Engenharia de Produto e Desenho Técnico Catia V5	Cliente	60%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
207	1516.14	IT	Lisboa	Outubro	Energia, eletricidade e metalomecânica	Especialista Sênior SAP SD	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
208	1516.15	IT	Lisboa	Outubro	Energia, eletricidade e metalomecânica	SAP SD MM - Especialistas Sêniores	Candidato	100%	Candidato não iniciou funções
209	1516.16	Hays Response	Lisboa	Outubro	Logística e cadeia de abastecimento	Técnico de Service Desk	Candidato	100%	Empresa não correspondeu às expectativas
210	1516.17	Hays Response	Lisboa	Outubro	Educação	Course Consultant	Candidato	60%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional
211	1516.18	Sales & Marketing	Porto	Novembro	Indústria alimentar	Marketing Assistant	Cliente	30%	Competências e/ou conhecimentos insuficientes
212	1516.19	Hays Response	Porto	Novembro	Indústria alimentar	Técnico de Suporte à Produção	Cliente	100%	Competências e/ou conhecimentos em excesso
213	1516.20	Engineering and Construction	Porto	Novembro	Indústria química	Responsável de Produção	Cliente	100%	Competências e/ou conhecimentos

									insuficientes
214	1516.21	Sales & Marketing	Porto	Dezembro	Indústria automóvel	Sales Manager	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível salarial
215	1516.22	Hays Response	Porto	Dezembro	Indústria têxtil	Assistente Comercial	Cliente	100%	Desenquadramento comportamental
216	1516.23	Retail	Lisboa	Dezembro	Indústria têxtil	Store Manager	Candidato	100%	Pessoal
217	1516.24	Retail	Porto	Dezembro	Indústria têxtil	Assistente de Marketing e Comunicação	Cliente	100%	Outros cliente
218	1516.25	Retail	Lisboa	Janeiro	Moda e acessórios	Store Manager	Candidato	60%	Pessoal
219	1516.26	Hays Response	Porto	Janeiro	Seguros	Gestor de Conta - Fluente em Inglês	Cliente	100%	Desenquadramento comportamental
220	1516.27	Hays Response	Porto	Janeiro	Seguros	Gestor de Conta - Fluente em Inglês	Cliente	100%	Desenquadramento comportamental
221	1516.28	Engineering and Construction	Lisboa	Fevereiro	Indústria automóvel	Técnico de Logística	Candidato	100%	Outro projeto mais enquadrado a nível funcional

Apêndice 3: Tabela análise de *placements* e *amends*

ANO	ESPECIALIDADE	PLACEMENTS			AMENDS	%
		CIDADE		TOTAL		
		LISBOA	PORTO			
2009-2010	<i>Accountancy & Finance</i>	76	28	104	4	3,85%
	<i>Banking</i>	10	0	10	0	0,00%
	<i>Engineering and</i>	12	0	12	1	8,33%
	<i>Hays Response</i>	0	0	0	0	
	<i>IT</i>	16	16	32	5	15,63%
	<i>Life Sciences</i>	23	13	36	1	2,78%
	<i>Retail</i>	18	0	18	0	0,00%
	<i>Sales & Marketing</i>	19	20	39	6	15,38%
	TOTAL	174	77	251	17	6,77%

2010-2011	<i>Accountancy & Finance</i>	166	53	219	8	3,65%
	<i>Banking</i>	27	0	27	0	0,00%
	<i>Engineering and</i>	52	44	96	12	12,50%
	<i>Hays Response</i>	0	0	0	0	
	<i>IT</i>	62	47	109	7	6,42%
	<i>Life Sciences</i>	46	21	67	2	2,99%
	<i>Retail</i>	80	0	80	1	1,25%
	<i>Sales & Marketing</i>	80	85	165	17	10,30%
	TOTAL	513	250	763	47	6,16%

2011-2012	<i>Accountancy & Finance</i>	109	41	150	4	2,67%
	<i>Banking</i>	34	0	34	4	11,76%
	<i>Engineering and</i>	28	14	42	7	16,67%
	<i>Hays Response</i>	0	0	0	0	
	<i>IT</i>	40	26	66	5	7,58%
	<i>Life Sciences</i>	14	21	35	2	5,71%
	<i>Retail</i>	38	10	48	7	14,58%
	<i>Sales & Marketing</i>	45	43	88	10	11,36%
	TOTAL	308	155	463	39	8,42%

2012-2013	<i>Accountancy & Finance</i>	35	30	65	2	3,08%
	<i>Banking</i>	18	0	18	0	0,00%
	<i>Engineering and</i>	32	18	50	3	6,00%
	<i>Hays Response</i>	19	0	19	0	0,00%
	<i>IT</i>	21	39	60	9	15,00%
	<i>Life Sciences</i>	15	17	32	1	3,13%
	<i>Retail</i>	24	26	50	2	4,00%
	<i>Sales & Marketing</i>	13	3	16	0	0,00%
	TOTAL	177	133	310	17	5,48%

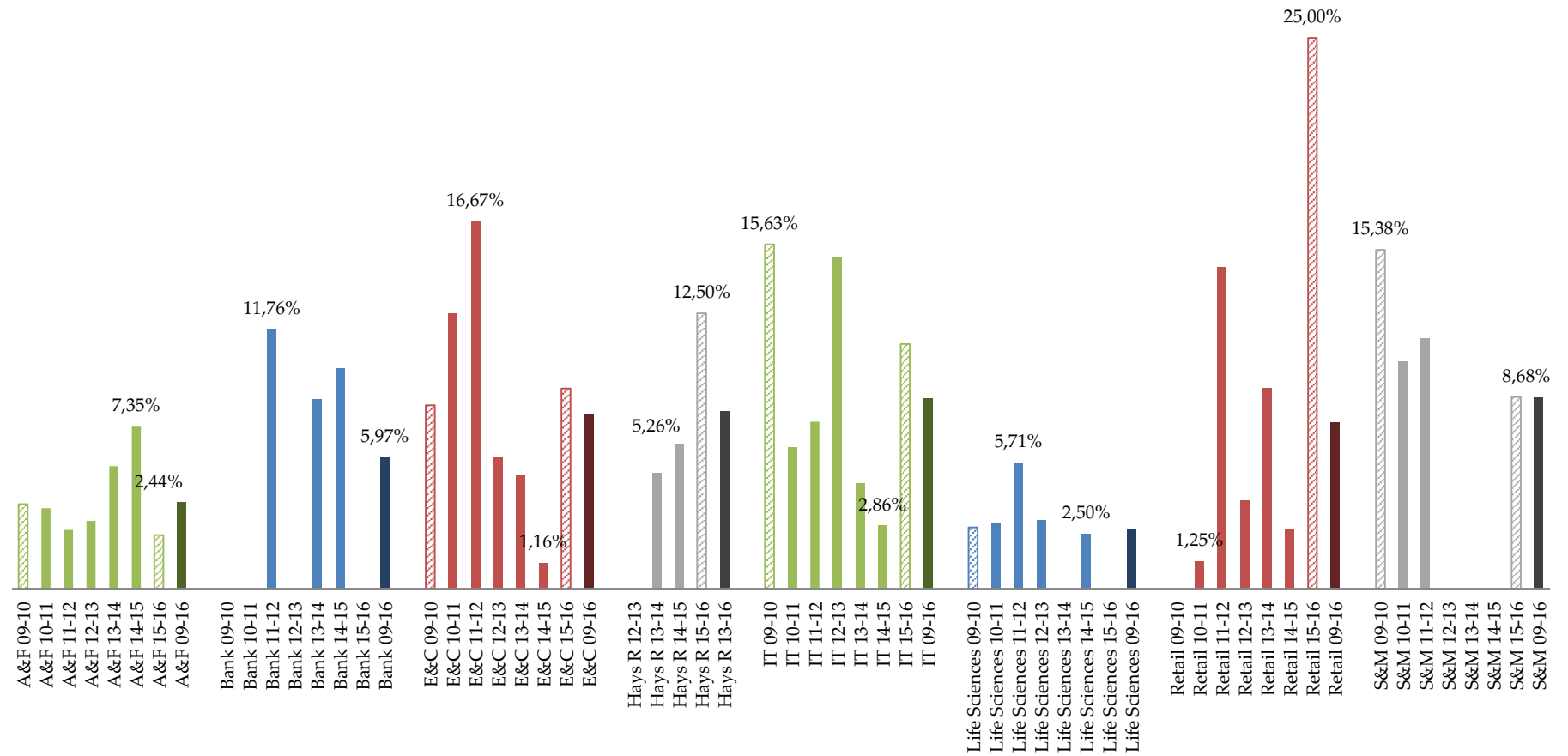
2013-2014	<i>Accountancy & Finance</i>	47	43	90	5	5,56%
	<i>Banking</i>	35	0	35	3	8,57%
	<i>Engineering and</i>	31	47	78	4	5,13%
	<i>Hays Response</i>	19	0	19	1	5,26%
	<i>IT</i>	19	23	42	2	4,76%
	<i>Life Sciences</i>	18	5	23	0	0,00%
	<i>Retail</i>	28	38	66	6	9,09%
	<i>Sales & Marketing</i>	26	1	27	0	0,00%
	TOTAL	223	157	380	21	5,53%

2014-2015	<i>Accountancy & Finance</i>	30	38	68	5	7,35%
	<i>Banking</i>	10	0	10	1	10,00%
	<i>Engineering and</i>	36	50	86	1	1,16%
	<i>Hays Response</i>	68	8	76	5	6,58%
	<i>IT</i>	24	11	35	1	2,86%
	<i>Life Sciences</i>	34	6	40	1	2,50%
	<i>Retail</i>	11	26	37	1	2,70%
	<i>Sales & Marketing</i>	21	24	45	0	0,00%
	TOTAL	234	163	397	15	3,78%

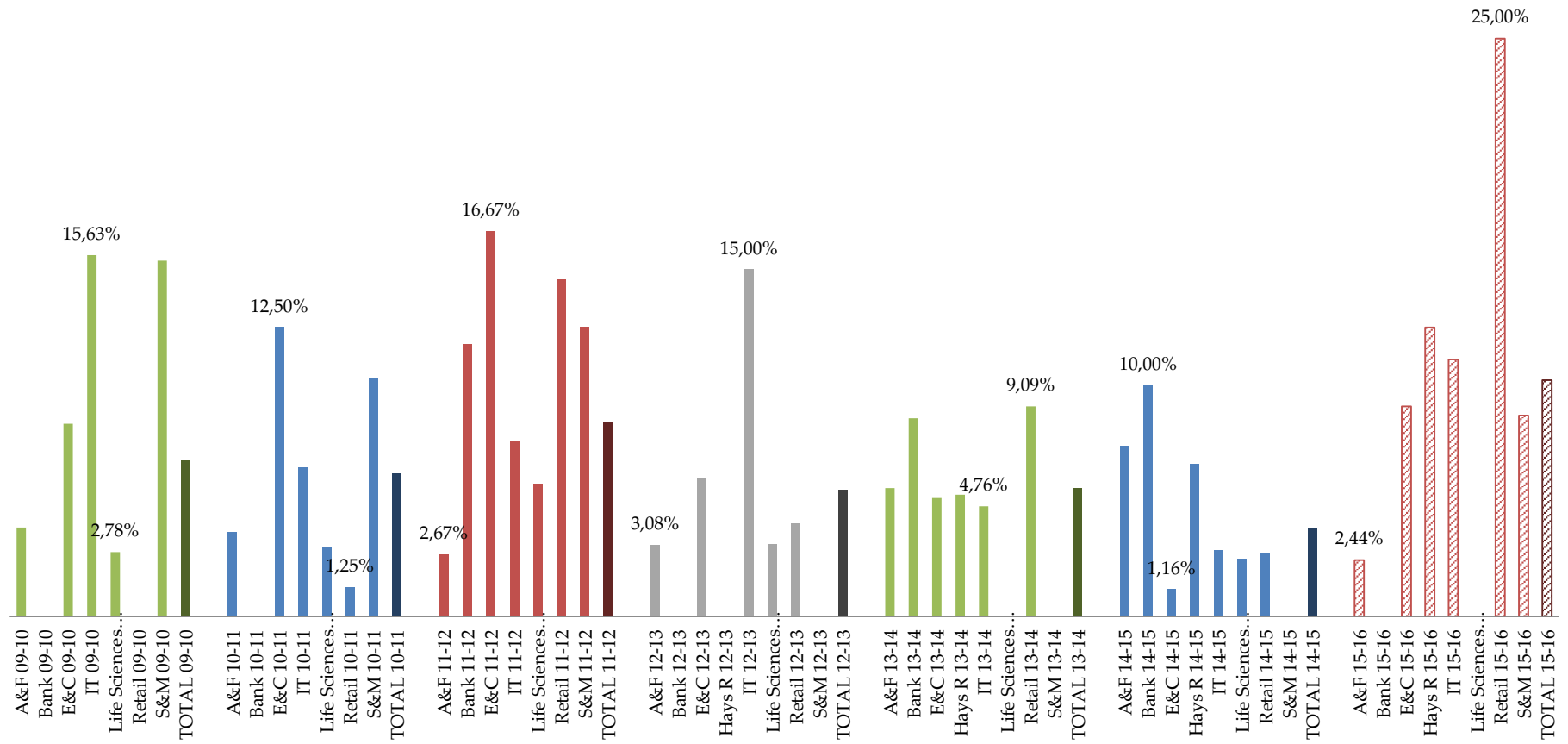
2015-2016	<i>Accountancy & Finance</i>	22	19	41	1	2,44%
	<i>Banking</i>	0	0	0	0	0,00%
	<i>Engineering and</i>	27	28	55	5	9,09%
	<i>Hays Response</i>	49	23	72	9	12,50%
	<i>IT</i>	19	8	27	3	11,11%
	<i>Life Sciences</i>	24	0	24	0	0,00%
	<i>Retail</i>	19	13	32	8	25,00%
	<i>Sales & Marketing</i>	9	14	23	2	8,70%
	TOTAL	169	105	274	28	10,22%

2009-2016	<i>Accountancy & Finance</i>	485	252	737	29	3,93%
	<i>Banking</i>	134	0	134	8	5,97%
	<i>Engineering and</i>	218	201	419	33	7,88%
	<i>Hays Response</i>	155	31	186	15	8,06%
	<i>IT</i>	201	170	371	32	8,63%
	<i>Life Sciences</i>	174	83	257	7	2,72%
	<i>Retail</i>	218	113	331	25	7,55%
	<i>Sales & Marketing</i>	213	190	403	35	8,68%
	TOTAL	1798	1040	2838	184	6,48%

Apêndice 4: Gráfico 3.2.2.1 - Evolução das taxas de *turnover* de cada especialidade



Apêndice 5: Gráfico 3.2.2.2 - Evolução das taxas de *turnover*



Apêndice 6: Motivos de rescisão por parte dos candidatos e das empresas

0910.01 a 0910.37: Sem informação

0910.38: Candidato/a saiu no final do período de *after care* porque a entidade empregadora ainda não lhe tinha dado um contrato para assinar.

0910.39: Sem informação

0910.40: O/a candidato/a, após ter aceite a proposta da empresa não assinou o porque a sua empresa anterior lhe fez uma contra proposta e aceitou.

0910.41: Candidato/a rescindiu o contrato porque não se identificou com a política comercial da empresa.

0910.42: Sem informação

0910.43: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções porque decidiu acompanhar o/a cônjuge para o estrangeiro.

0910.44: Apesar da integração do/a candidato/a na empresa estar a ser positiva, este/a saiu porque tinha mais interesse numa empresa sediada no centro da cidade, e não nos arredores.

0910.45: Candidato/a rescinde contrato porque a empresa era muito distante da sua área de residência.

0910.46: O/a candidato recebeu no primeiro dia de trabalho uma contra proposta do seu antigo empregador, mais próxima da sua área de residência, mais competitiva a nível salarial e funcional, a qual aceitou.

0910.47: O/a candidato/a não iniciou funções por motivos de saúde.

0910.48: O cliente não deu continuidade ao processo de recrutamento porque o/a candidato/a não conseguiu ter acesso a um visto de trabalho português em tem tempo útil.

0910.49: O/a candidato/a rescindiu o contrato porque considerou o ritmo de trabalho da empresa muito baixo, comparado com a sua empresa anterior. Por

outro lado, sentiu também que foi mal acompanhado/a no período de formação, não conseguindo compreender em que consistia a sua função.

0910.50: O/a candidato/a foi despedido/a por ser muito júnior e com poucos conhecimentos de contabilidade.

0910.51: Depois de uma semana de trabalho, o/a candidato/a não compareceu mais no local de trabalho. Depois de contactado/a afirmou que o a função lhe provocava muita ansiedade.

0910.52: O/a candidato/a foi despedido/a porque a empresa descobriu que estava envolvido/a em outros processos de recrutamento.

0910.53: O/a candidato/a desempenhava funções em Portugal e em outro país. Segundo o/a mesmo/a, a sua integração no outro país correu de forma bastante positiva, no entanto em Portugal não. Sentia muita animosidade por parte dos seus colegas, não o/a ajudando nem respondendo aos seus pedidos. Desta forma, rescindiu o contrato.

0910.54: Apesar da integração do/a candidato/a ter sido positiva, este/a saiu porque aceitou outro projeto profissional no estrangeiro melhor remunerado.

1011.01: Depois de cerca de dois meses de trabalho, o/a candidato/a recebeu uma contraproposta de uma empresa onde tinha estado em processo de recrutamento. A contraproposta era mais vantajosa porque se tratava de uma função de turnos rotativos, mais alta a nível remuneratório (1.100 líquidos/mês), e mais próxima da sua área de residência.

1011.02: O/a candidato/a foi despedido porque, segundo a sua chefia, era pouco proactivo, demasiado brando e não se impunha para não criar conflitos, não sendo capaz de assumir a função. Foi despedido/a sem ter oportunidade de se justificar. Segundo o/a candidato/a, não quis entrar em conflito com um/a colega da produção.

1011.03: O/a candidato/a despediu-se porque as condições acordadas aquando da contratação não foram cumpridas. O estipulado foi que no final de

seis semanas salário passaria de €1.000 para €1.300 brutos/mês, o que não se verificou.

1011.04: Candidato/a despedido/a porque, segundo a empresa cliente, não se conseguiu habituar à dinâmica do retalho especializado e entrou em desentendimento com a sua chefia direta.

1011.05: Candidato/a despedido/a porque, segundo a sua chefia direta, estava a ser subaproveitado.

1011.06: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções porque após a primeira reunião de equipa não se identificou com as atitudes do/a gerente, que já conhecia de outra experiência profissional anterior. Afirmou que num futuro próximo se iria incompatibilizar com o/a mesmo/a. O horário foi também factor de desagrado por ser noturno e sem folgas ao fim-de-semana.

1011.07: O/a candidato/a saiu porque, após aceitar a proposta, percebeu que não lhe compensava a nível salarial.

1011.08: A integração do/a candidato/a não estava a correr de acordo com o esperado. A sua chefia direta apontou como pontos negativos a sua falta de proactividade, envolvimento e dedicação. O/a candidato/a não tinha experiência profissional anterior em contexto de empresa porque apenas tinha trabalhado sozinho e, segundo a empresa, não soube aproveitar a disponibilidade da Direção Administrativa e Financeira para desenvolver competências. No entanto, o despedimento prendeu-se com o facto de o/a candidato/a ter tirado férias à revelia da empresa, tendo sido despedido por justa causa na última fase do período de *after care*.

1011.09: O candidato/a foi despedido porque não demonstrou ter os conhecimentos técnicos suficientes para desempenhar a função.

1011.10: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções.1011.11: O/a candidato/a, um dia e meio após iniciar funções, não compareceu mais no posto

de trabalho. Não informou a Hays nem a entidade empregadora. Foi colocado no sistema como *Do not use*.

1011.12: O/a candidato/a rescindiu contrato após um dia de trabalho porque percebeu que a empresa estava bastante desorganizada e desestruturada. A nível pessoal afirmou estar com um depressão, no meio de um processo de divórcio e a tentar ficar com a guarda do/a filho/a. Acreditava que uma novo desafio profissional iria ajudar a sua situação pessoal mas decidiu ficar afastado/a do mercado de trabalho durante um período indeterminado de tempo.

1011.13: O/a candidato/a saiu porque recebeu uma proposta “irrecusável” de uma empresa da concorrência.

1011.14: Candidato/a despedido/a porque, segundo a empresa, não apresentava conhecimentos técnicos para desempenhar a função. Segundo o/a candidato/a, foi despedido/a porque não concordou compactuar com atividades fraudulentas da empresa.

1011.15: Candidato/a despedido/a no final do período de *after care* por má performance. Ao fim de três meses não concretizou nenhuma venda. O/a candidato/a afirmou que as condições acordadas nunca chegaram a ser cumpridas. Não chegou a ter acesso a viatura nem a combustível, que as garantias dos proprietários não eram cumpridas e que os imóveis estavam em mau estado de conservação.

1011.16: Ao fim de dois meses o/a candidato/a foi promovido a Chefe de Departamento mas poucos dias depois despediu-se alegando problemas de saúde de um familiar. A empresa fez uma nova proposta salarial e concedeu-lhe a possibilidade de ficar dois meses ausente do posto de trabalho mas o/a candidato/a recusou, saindo no próprio dia. Afirmou também não estava satisfeito com a empresa e que esta tinha problemas ao nível da chefia, direção, cultura e ambiente de trabalho. Poucas semanas depois veio-se a saber que o

motivo apresentado (problema de saúde de um familiar) não era verdadeiro e que estava a trabalhar numa outra empresa. Foi colocado/a no sistema como *Do not use*.

1011.17: O/a candidato/a saiu por motivos familiares e profissionais. O desempenho da função obrigava a deslocações periódicas e o/a cônjuge do/a candidato/a não concordou.

1011.18: Sem informação

1011.19: Sem informação

1011.20: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções porque se lesionou a praticar desporto no dia anterior à sua integração na empresa.

1011.21: O/a candidato/a rescindiu contrato porque não se adaptou à realidade da loja, demasiadamente parada. Segundo o/a mesmo/a equipa também não facilitou a sua integração.

1011.22: O/a candidato/a saiu uma semana após iniciar funções porque aceitou a proposta de outra empresa. Estava em diferentes processos de recrutamento em simultâneo.

1011.23: O/a candidato/a despediu-se porque recebeu uma proposta de trabalho irrecusável a nível salarial no estrangeiro.

1011.24: Sem informação

1011.25: Sem informação

1011.26: O/a candidato/a saiu porque estava à procura de projetos fora do contexto de loja, em funções de consultoria de imagem ou *visual merchandiser*.

1011.27: O/a candidato/a saiu porque não aguentou a pressão da função.

1011.28: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções porque aceitou outra proposta, superior a nível salarial.

1011.29: O/a candidato/a, depois de uma semana de formação, decidiu não assinar o contrato com a empresa porque, na sua perspetiva, não teria progressão na carreira.

1011.30: O/a candidato/a, passado uma semana de iniciar funções, não apareceu mais no local de trabalho. Quando questionado/a afirmou estar doente mas mais tarde a empresa percebeu que não era verdade porque o/a candidato/a abraçou um desafio profissional numa outra empresa. Foi inserido/a no sistema como *Do not use*.

1011.31: Sem informação

1011.32: O/a candidato/a, não chegou a iniciar funções porque aceitou a proposta de um projeto internacional que estava pendente.

1011.33: O/a candidato/a, poucos dias após iniciar funções, aceitou outra proposta profissional, semelhante a nível salarial mas mais próxima da sua área de residência.

1011.34: Sem informação

1011.35: O/a candidato/a rescindiu o contrato e regressou à empresa onde trabalhava antes porque estava descontente com as funções que desempenhava. Estas eram extremamente monótonas e, segundo o/a mesmo/a, em nada semelhantes ao que lhe foi apresentado.

1011.36: Sem informação

1011.37: Apesar da integração do/a candidato/a estar a correr dentro do esperado, e de estar satisfeito/a com a função e com a empresa, rescindiu contrato por falecimento dos pais.

1011.38: Candidato/a despedido/a por falta de competências de liderança.

1011.39: Candidato/a despedido/a porque não se estava a adaptar à função.

1011.40: O/a candidato/a despediu-se porque teve de sair de Portugal devido a motivos familiares.

1011.41: O candidato/a não se adaptou e quis sair por motivos pessoais.

1011.42: Candidato/a saiu porque abraçou outro projeto profissional, numa empresa de maior dimensão.

1011.43: O/a candidato/a foi despedido/a devido a baixa médica prolongada que, segundo a empresa, não se coaduna com um início de um projeto profissional. O/a candidato/a esteve um mês de baixa psicológica porque estava com um processo de liquidação de dívidas com um Banco e porque sofreu vários ataques de pânico consequência da ansiedade de iniciar um novo projeto.

1011.44: Candidato/a saiu ao final de cinco semanas por incompatibilização com o responsável do Departamento Financeiro da empresa.

1011.45: O candidato/a não chegou a iniciar funções porque teve um acidente e ficou imobilizado/a durante um mês.

1011.46: O/a candidato/a despediu-se porque teve de se ausentar do país para acompanhar o/a conjugue em tratamentos de saúde. Disse estar interessado/a em voltar a assumir funções na empresa porque lhe pareceu um projeto interessante e dentro das suas capacidades, apesar de ser uma empresa muito desorganizada ao nível dos métodos e processos.

1011.47: O/a candidato/a despediu-se porque tinha de se deslocar a Lisboa muitas vezes, o que não estava acordado inicialmente. Por motivos pessoais não podia deslocar-se com tanta regularidade e por não ter garantias por parte da empresa que esta situação se iria regularizar decidiu rescindir o contrato.

1112.01: A empresa cliente despediu o/a candidato/a porque, apesar de se ter adaptado à empresa e à equipa que tinha de gerir não conseguiu atingir os objetivos propostos em termos de gestão comercial, gestão de stocks e encomendas. A empresa culpa os serviços da Hays, visto o/a candidato não apresentar as competências necessárias para desempenhar a função, e o/a candidato/a afirma que durante o período que trabalhou a empresa não lhe deu formação.

1112.02: Sem informação

1112.03: O/a candidato/a rescindiu o contrato porque recebeu uma proposta de outra empresa para assumir funções hierarquicamente superiores e melhor remuneradas.

1112.04: Sem informação³

1112.05: O/a candidato/a despediu-se por motivos pessoais.

1112.06: O/a candidato/a rescindiu o contrato ao final de dois dias de trabalho. Afirmou que a sua chefia queria que desempenhasse mais tarefas do que aquelas que previamente definidas.

1112.07: Sem informação

1112.08: A empresa cliente despediu o/a candidato/a porque não conseguiu criar empatia e não demonstrava paixão pela área.

1112.09: O/a candidato/a rescindiu o contrato porque a sua chefia suspeitava que teria furtado objetos do ponto de venda.

1112.10: O/a candidato/a despediu-se por motivos pessoais.

1112.11: Sem informação

1112.12: Candidato/a rescindiu o contrato porque não se conseguiu adequar a um novo país, ao nível da cultura, clima e ambiente profissional.

1112.13: Candidato/a rescindiu contrato porque abraçou outro projeto profissional mais aliciante a nível de progressão de carreira

1112.14: : O/a candidato/a foi despedido porque a sua estratégia comercial não ia ao encontro dos objetivos da sua chefia.

1112.15: O/a candidato/a despediu-se porque lhe foi feita uma proposta de trabalho para o estrangeiro com um nível remuneratório altamente superior (\$10.000 líquidos/mês + despesas).

1112.16: O/a candidato/a rescindiu o contrato vinte dias após iniciar funções porque foi informado que os salários se iriam atrasar durante vários meses. Para além deste facto, ainda não tinha definida a componente variável do seu

pacote salarial e não tinha tido acesso à viatura, ao computador e ao telemóvel, acordados antes de iniciar funções.

1112.17: Sem informação

1112.18: Sem informação

1112.19: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções porque recebeu uma proposta de outra empresa com uma remuneração anual superior em €2.500.

1112.20: O/a candidato foi despedido por ser demasiado imaturo e por não ter conseguido concluir a Licenciatura no tempo previsto.

1112.21: Sem informação

1112.22: Candidato/a não chegou a iniciar funções.

1112.23: O/a candidato/a rescindiu o contrato porque recebeu uma proposta profissional com melhores condições para uma função hierarquicamente superior.

1112.24: O/a candidato/a rescindiu contrato derivado de um problema familiar.

1112.25: O/a candidato/a rescindiu contrato porque entrou em desentendimento com a sua chefia direta.

1112.26: O/a candidato/a saiu por motivos pessoais relacionados com o seu processo de divórcio.

1112.27: Sem informação

1112.28: O/a candidato/a saiu ao fim de duas semanas, aceitando outro desafio profissional numa empresa da concorrência. Esta decisão deveu-se ao facto de durante o período de formação ter entrado em desentendimento com o/a *team leader*.

1112.29: Apesar da integração do/a candidato/a na empresa estar a correr dentro do previsto, este/a rescindiu o contrato porque lhe foi diagnosticado um problema neurológico e teve de se deslocar ao estrangeiro para receber tratamento

1112.30: O/a candidato/a rescindiu o contrato por ter encontrado na empresa um conjunto de situações com as quais não concordava ética e profissionalmente. Decidiu que não iria participar nessa situação e receava também que a empresa estivesse numa situação tão débil que não pudesse ajudar.

1112.31: O/a candidato/a rescindiu o contrato por estar a rejeitar propostas mais enquadradas com as suas expectativas por ter aceite esta. A empresa cliente informou que o/a candidato/a saiu da empresa sem avisar.

1112.32: O/a candidato/a despediu-se por inadaptação à empresa.

1112.33: Sem informação

1112.34: Candidato/a saiu da empresa por esta estar com salários em atraso sem data prevista para regularizar esta situação, decidindo voltar ao seu emprego anterior.

1112.35: Candidato/a saiu porque recebeu uma resposta positiva a outro processo de recrutamento em que se encontrava, mais enquadrado com as suas expectativas a nível funcional.

1112.36: Candidato/a despedido por má performance. A experiência do/a candidato/a também não foi positiva, afirmando que a empresa não valorizava os recursos humanos, não os apoiando no período de formação, nem dando nenhum tipo de feedback à sua prestação.

1112.37: Sem informação

1112.38: Sem informação

1112.39: Candidato/a despedido/a porque segundo o interlocutor da empresa tratava-se de um/a profissional com um mau perfil pessoal, carácter duvidoso, pouco honesto/a e sem sentido de companheirismo.

1213.01: O/a candidato/a rescindiu o contrato no segundo dia de trabalho por ter sido recrutada para uma função mais enquadrada com o seu perfil e mais perto da sua área de residência. Cerca de uma semana depois contactou a

empresa via email a informar que o outro projeto não tinha tido continuidade e a pedir para voltar a exercer as funções anteriores, na promessa de se comprometer a longo prazo. A empresa não aceitou.

1213.02: O/a candidato/a aceitou a oferta de trabalho num país estrangeiro mas rescindiu o contrato na última fase do período de garantia. Afirmou que, apesar de satisfeito/a com as funções que desempenhava e de o ambiente de trabalho ser do seu agrado, a empresa não cumpriu com o que avançou no processo de recrutamento. Supostamente iria ser remunerado/a na moeda nacional, quando na realidade foi remunerado/a na moeda local. Foi também estabelecido que iria ter à sua disposição uma viatura e um motorista, quando na realidade existia uma viatura e um motorista para aproximadamente trinta colaboradores. Esta situação não o/a permitia estar fora de casa dada a insegurança da cidade. Tendo em conta estes fatores decidiu acompanhar o/a namorado/a para outro país e assumir funções de Técnico/a de Qualidade numa outra empresa.

1213.03: O/a candidato/a despediu-se na terceira semana de trabalho pois afirma ser sido vítima de assédio sexual por parte da sua chefia.

1213.04: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho na quarta semana de trabalho por motivos pessoais, alegou ter de dar assistência a um familiar que se encontrava doente.

1213.05: Na segunda semana de trabalho o/a candidato/a despediu-se porque não estava de acordo com o valor da sua remuneração.

1213.06: O/a candidato não se adaptou à metodologia e à tecnologia utilizada na empresa, despedindo-se na última fase do período de garantia. Estava a sentir bastantes dificuldades ao nível do inglês e não se conseguiu habituar ao facto de trabalhar com uma equipa de forma remota.

1213.07: O/a candidato/a despediu-se ao fim de uma semana, alegando não ter disponibilidade para trabalhar o número de horas previstas por dia. A falta

de disponibilidade prendia-se com o facto de ter um/a filho/a bebé e de ter uma empresa própria com um grande volume de trabalho. Ambos os factos eram desconhecidos.

1213.08: Passadas duas semanas de integrar a empresa o/a candidato/a sofreu um acidente e partiu o pulso. Foi operado, ficando impossibilitado de trabalhar. Apresentou a carta de demissão na sexta semana porque se quis dedicar à recuperação e à fisioterapia.

1213.09: O/a candidato/a não chegou a integrar a empresa.

1213.10: No dia anterior a assumir funções na empresa o/a candidato/a comunicou que iria aceitar a proposta de uma outra empresa.

1213.11: O/a candidato/a não chegou a integrar a empresa.

1213.12: O/a candidato/a, após um longo período de desemprego, integrou a empresa. No entanto, surgiu-lhe uma oportunidade de maior relevo e mais desafiante e, por isso, dois meses depois desvinculou-se.

1213.13: Quatro semanas após ter iniciado funções, o/a candidato/a não compareceu mais no posto de trabalho. Quando a entidade patronal o/a conseguiu contactar este/a justificou a sua ausência com os problemas de saúde do/a filho/a. No entanto, percebeu-se mais tarde que este/a aceitou outra proposta no estrangeiro, estando a quebrar o acordo de confidencialidade.

1213.14: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho na terceira semana. Aceitou outra proposta melhor remunerada (+ €300) e com um melhor ambiente de trabalho. Referiu também estar cansado de trabalhar com tantos colegas juniores e estagiários.

1213.15: A empresa despediu o/a candidato/a porque percebeu que este/a estava a utilizar a semana de férias da empresa onde estava empregado/a para fazer a formação inicial. O objetivo do/a candidato/a era perceber qual das duas empresas ia mais ao encontro das suas expectativas. Foi colocado/a no sistema como *Do not use*.

1213.16: A empresa rescindiu contrato com o/a candidato/a porque este/a não cumpria os horários nem os objetivos definidos para a função.

1213.17: O/a candidato/a despediu-se quatro semanas após iniciar funções porque a empresa era muito distante da sua residência.

1314.01: O cliente despediu o/a candidato/a. Os motivos que apresentaram foram o facto deste/a muito cansado/a, talvez devido a estar a realizar a tese de Mestrado, faltando-lhe dinamismo. Um dos motivos para o despedimento foi também o facto de um dia não ter conseguido abrir a loja na hora devida.

1314.02: O/a candidato/a rescindiu o contrato porque recebeu outra proposta que, apesar de menos vantajosa a nível salarial, lhe apresentava uma maior possibilidade de progressão na carreira.

1314.03: O cliente despediu o/a candidato/a porque este/a estava emocionalmente instável e com muitas dificuldades a nível informático.

1314.04: O/a candidato/a apresentou a sua demissão via email. O seu reporte direto afirma não compreender os seus motivos nem o facto de desistir tão facilmente, apesar da integração não estar a ser fácil.

1314.05: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho porque não se identificava com a empresa e com o ambiente de trabalho. Afirmou haver pouca comunicação entre os colegas de trabalho e que seria difícil criar relações de amizade.

1314.06: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho porque não se identificou com o país nem com o método de trabalho dos colaboradores da empresa. Regressou a Portugal.

1314.07: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho porque não se identificou com o sector de atividade (Seguradora), novo no seu percurso profissional. Caracterizou-o como monótono e formal, apreciando ambientes de trabalho mais dinâmicos e comunicativos.

1314.08: A empresa, após ter selecionado o/a candidato/a para a função de Engenheiro/a de Melhoria Contínua e depois de este/a se ter desvinculado da empresa onde trabalhava, decidiu que faria mais sentido contratar um Chefe de Equipa de Produção. Esta nova função previa a coordenação uma equipa de cerca de 30 pessoas e o turno de trabalho das 13h30 - 21h30, sendo o pacote salarial idêntico. O/a candidato/a não tinha disponibilidade para trabalhar às sextas-feiras e aos sábados porque estava a realizar um MBA em simultâneo. Por esse motivo, e com receio que se tornasse num líder parcialmente presente, a empresa decidiu não integrar o/a profissional. Esta situação tornou-se bastante problemática, tendo o/a candidato/a ficado desempregado/a.

1314.09: O cliente despediu o/a candidato/a porque este/a teve comportamentos desadequados no posto de trabalho. Numa situação de conflito com um colega de trabalho reagiu de forma agressiva, transparecendo para o público. A sua instabilidade emocional deveu-se ao facto de estar num processo de divórcio litigioso e da sua experiência de trabalho anterior não ter terminado de forma amigável.

1314.10: O/a candidato/a despediu-se ao fim de poucos dias por ser sido contactado/a por uma empresa de *head hunting* para a função de Responsável de Contabilidade Portugal/Espanha em Inglaterra. O/a candidato/a deixou muitas dúvidas em relação aos valores que auferia e à sua conduta profissional, sendo excluído/a da base de dados da Hays.

1314.11: O/a candidato/a despediu-se na 11^a semana de trabalho porque depois de conhecer melhor a empresa percebeu que a progressão interna estaria dificultada pela estrutura demasiado estanque e cristalizada.

1314.12: A empresa decidiu despedir o/a candidato/a no final do período de garantia devido à sua má performance. Este/a não desempenhava as funções de forma adequada e não cumpria os horários estabelecidos.

1314.13: O/a candidato/a apresentou a sua demissão na 17ª semana, alegando problemas de saúde. Neste caso em particular as garantias foram alargadas para os seis meses, sendo a devolução financeira de 30%.

1314.14: O cliente despediu o/a candidato/a porque não gostou do seu comportamento interpessoal. Considerou-o/a bastante formal para a função em causa e que a passagem para um ambiente informal poderia não ser bem sucedida.

1314.15: A empresa despediu o/a candidato porque a Administração considerou que a Direção não teria disponibilidade para integrar um novo colaborador. O/a candidato não estava anteriormente empregado.

1314.16: O/a candidato despediu-se ao fim de poucos dias porque o/a filho/a estava doente e tinha de lhe dar assistência.

1314.17: O/a candidato/a não conseguiu obter o passaporte com tanta rapidez como esperado. Iniciou funções mas foi dispensado no terceiro mês do período de garantia por não conseguir permanecer no país onde iria trabalhar.

1314.18: O/a candidato despediu-se no período de integração por falecimento de um familiar.

1314.19: O/a candidato/a despediu-se após ter sido contactado pelo ex-empregador que lhe apresentou uma proposta hierarquicamente superior e melhor remunerada. Por considerar que não teria progressão na interna, rescindiu o contrato, voltando para a empresa anterior.

1314.20: O/a candidato/a integrou o projeto e saiu após uma semana de trabalho por estar doente com problemas de vertigens, pelo que não poderia trabalhar durante um ano. Afirmou ter aceite um part-time numa empresa belga, fazendo também os tratamentos médicos no estrangeiro. Por não ter partilhado a informação sobre o seu estado de saúde, não será considerado/a para futuros processos de recrutamento da Hays.

1314.21: O/a candidato/a apresentou a sua demissão no início do processo de integração porque a função era mais exigente do que estava à espera. As tarefas e os horários não correspondiam ao apresentado pela empresa.

1415.01: A empresa cliente rescindiu o contrato no primeiro mês do período de garantia porque o/a profissional não estava a cumprir horários de entrada. Não existe flexibilidade de horários na empresa, sendo dispensado/a por motivos de equidade interna.

1415.02: O/a candidato/a recebeu, no último mês do período de garantia, uma proposta de trabalho que considerou mais aliciante.

1415.03: O/a candidato/a rescindiu contrato por não estar satisfeito com a componente do relacionamento interpessoal, muito importante para ele/a. Referiu não estar em contacto com as equipas técnicas e de, por exemplo, não tomavam café juntos.

1415.04: Candidato/a despedido/a porque, segundo o responsável da empresa, não se adequava ao posto de trabalho, não estando concentrado/a, nem conseguindo memorizar informação importante para desempenhar a sua função. O/a candidato/a afirma que estava satisfeito/a com a empresa mas que não estava motivado/a porque preferia um trabalho mais próximo da sua residência.

1415.05: A empresa cliente rescindiu o contrato porque consideraram o/a candidato/a muito imaturo/a, pouco autónomo/a e um perfil pouco comercial para integrar a estrutura. Afirmam também ser pouco adequado/a para as funções, procurando um profissional mais voltado para funções técnicas e de presença em chão de fábrica, com gosto pela área da qualidade, processo e melhoria contínua. O/a candidato/a não estava à espera porque o seu reporte direto não lhe deu nenhum *feedback* negativo durante os seis meses que lá esteve. Afirma também que o seu inglês melhorou bastante, ficando bastante

desmotivado/a. Sendo que neste caso em particular as garantias foram alargadas para seis meses a devolução foi de 35%.

1415.06: O/a candidato/a rescindiu o contrato no segundo mês do período de garantia porque o projeto apresentado no processo de recrutamento não correspondia à realidade nem às suas expectativas. Não tinha tanta autonomia e coordenação de equipa como estava à espera e não queria assumir funções hierarquicamente inferiores às que assumia anteriormente.

1415.07: O candidato/a não informou a Hays nem a empresa cliente que estava noutra processo de recrutamento. Rescindiu o contrato por se tratar de uma empresa de maior dimensão e de maior relevo no mercado de trabalho.

1415.08: O candidato/a rescindiu o contrato de trabalho no segundo mês do período de garantia porque o companheiro/a recebeu uma proposta de trabalho no estrangeiro e decidiu acompanhá-lo/a.

1415.09: Foi diagnosticado com cancro a um familiar do/a candidato/a e este/a teve um esgotamento nervoso, despediu-se dos colegas da empresa e esteve desaparecido/a durante três dias. Após ter sido encontrado/a foi internado/a e ficou de baixa médica durante cerca de um mês. Neste período apresentou a sua carta de demissão.

1415.10: Foi diagnosticado um cancro a um familiar do/a candidato/a e o seu reporte direto na empresa deu-lhe a o tempo que necessitasse para organizar a sua vida e disse-lhe que estava disponível para aguardar o seu retorno. No entanto, o/a candidato/a decidiu não regressar ao seu posto de trabalho.

1415.11: O/a candidato/a não apareceu na empresa no dia em era suposto iniciar funções. Nunca mais atendeu o telemóvel nem respondeu aos emails.

1415.12: Antes de iniciar funções, o/a candidato/a foi ao estrangeiro conhecer a sede e a estrutura da empresa. Reuniu com a Direção de Marketing e com o/a CEO, discutindo a necessidade de criarem standards e estruturarem competências. Explicaram-lhe também os desafios que a empresa iria assumir e

os investimentos que iria realizar. Afirmou que se tivesse sido avisado mais cedo sobre a estrutura da empresa não teria ido. O/a Diretor/a de Marketing é o/a decisor/a e sentiu que estavam com uma atitude de que ele/a é que queria integrar a empresa e que eles não o/a estariam muito interessados. Rescindiou o contrato porque ambicionava assumir a Direção Comercial de uma empresa do sector Farmacêutico, querendo adquirir novas competências e porque tem um pensamento estratégico.

1415.13: O/a candidato/a rescindiou contrato no primeiro mês do período de garantia porque não se identificou a função. Tratava-se de uma função de *back office*, apreciando funções de carácter operacional e de terreno, como as que assumia anteriormente.

1415.14: O/a candidato/a selecionado/a teve um acidente dias antes da data marcada para iniciar funções, ficando assim impossibilitado de integrar a empresa.

1415.15: O/a candidato/a rescindiou o contrato porque aceitou uma proposta que considerou melhor a nível salarial.

1516.01: O/a candidato/a rescindiou o contrato no terceiro momento do período de *after care* depois de regressar da formação no estrangeiro. Percebeu que a empresa e a função não iam ao encontro das suas expectativas.

1516.02: O/a candidato/a rescindiou o contrato dois dias após ter iniciado funções porque não se enquadrava com ambiente de trabalho. Afirmou que os colegas eram pouco comunicativos e não interagiam com ele/a. Na sua empresa anterior o ambiente era mais dinâmico.

1516.03: O/a candidato/a rescindiou o contrato no primeiro momento do período de *after care* porque as funções e as responsabilidades que lhe tinham sido apresentadas foram alteradas e novas não iam ao encontro das suas expectativas.

1516.04: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho com a entidade empregadora por não se adaptar ao sistema de trabalho, muito diferente da sua experiência profissional anterior. Tratava-se de uma função com um ritmo bastante acelerado, muito operacional e com horas extra não remuneradas.

1516.05: O/a candidato/a rescindiu o contrato na terceira fase do período de *after care* por não se identificar com as funções.

1516.06: Candidato/a rescindiu o contrato três horas após iniciar funções por não se identificar com a filosofia da empresa. Saiu sem comunicar a sua decisão a ninguém.

1516.07: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho com a empresa por não concordar com o regime de horários extra não remunerados, não negociados anteriormente.

1516.08: A empresa cliente despediu o/a candidato/a porque este/a não se estava a adaptar à empresa e à função e os resultados não estavam a ser os esperados.

1516.09: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho uma semana após ter iniciado funções por não se estar a identificar com a empresa (não era aquilo que estava à espera).

1516.10: O/a candidato/a rescindiu o contrato com a empresa cinco semanas após iniciar funções por não gostar da área financeira. Despediu-se apesar de estar desempregado/a há cerca de três anos e estar ativamente à procura de um projeto profissional. Foi colocado/a no sistema interno como *Do not use*.

1516.11: Candidato/a rescindiu contrato um mês após iniciar funções. A HAYS e a empresa cliente nunca conseguiram contactar o/a candidato/a.

1516.12: O/a candidato/a rescindiu o contrato no final da primeira manhã de trabalho por não gostar das funções nem da empresa e porque estas não iam ao encontro das suas expectativas.

1516.13: A empresa cliente despediu o/a candidato/a, na segunda fase do período de *after care*, porque este não apresentava capacidade técnica suficiente para desempenhar a função.

1516.14: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções. Não compareceu no primeiro dia de trabalho.

1516.15: O/a candidato/a não chegou a iniciar funções. Não compareceu no primeiro dia de trabalho nem foi possível entrar em contacto com o mesmo. Foi colocado/a no sistema interno como *Do not use*.

1516.16: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho na primeira fase do período de garantia por falta de enquadramento com o projeto, não o considerando ideal.

1516.17: Apesar de muito satisfeito/a, o/a candidato/a rescindiu o contrato com a empresa na segunda fase do período de *after care* porque surgiu um projeto na sua área de formação que considerou mais interessante.

1516.18: A empresa despediu, na terceira fase do período de *after care*, por não corresponder às suas expectativas. A empresa afirmou que o/a consultor/a a induziu em erro em relação às competências do/a candidato/a.

1516.19: A empresa decidiu rescindir contrato com o/a candidato/a um mês após este/a iniciar funções porque tinha muita experiência para a função e rapidamente iria desmotivar.

1516.20: A empresa decidiu rescindir contrato com o/a candidato/a um mês após este/a iniciar funções porque não se enquadrava com a função. Este/a trabalhava com informação confidencial e não foi avisado que se não deveria ser demasiado proactivo nem procurar demasiada informação.

1516.21: O/a candidato/a rescindiu o contrato de trabalho no primeiro período de *after care* porque surgiu outro projeto melhor remunerado.

1516.22: O cliente rescindiu o contrato com o/a candidato/a após a formação inicial no estrangeiro por não haver enquadramento com a cultura da empresa, não ser educado/a e ter problemas de higiene pessoal.

1516.23: Apesar de muito satisfeito/a, o/a candidato/a rescindiu o contrato com a empresa para poder prestar apoio a um familiar doente.

1516.24: A empresa cliente rescindiu o contrato com o/a candidato/a porque recrutou internamente outro colaborador para a mesma função.

1516.25: O/a candidato/a rescindiu o contrato na segunda fase do período de garantia por motivos pessoais relacionados com a saúde do/a filho/a.

1516.26/27: Após um longo processo de recrutamento a empresa recrutou dois/duas candidatos/as sem enquadramento com a cultura da empresa com propostas inferiores às suas expectativas salariais. A empresa despediu-os/as por falta de profissionalismo em contexto de trabalho e comportamento desadequado.

1516.28: O/a candidato/a não se estava a adaptar e rescindiu o contrato porque surgiu outro desafio profissional mais interessante a nível funcional.