



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Motivos de *turnover* durante o Período Experimental

Um estudo de caso

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

André Fernando da Silva Antunes

sob orientação de  
Professora Doutora Marisa Fernanda Figueiredo Tavares

Católica Porto Business School  
Novembro, 2016



# Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles que deram a sua contribuição para a realização deste Trabalho Final de Mestrado.

Gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Marisa Fernanda Figueiredo Tavares pela disponibilidade, dedicação, atenção e ao contributo fundamental da sua orientação.

A todos os docentes do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pela partilha de conhecimentos e experiências que muito contribuíram para o enriquecimento da minha formação académica.

À Michael Page, e em especial ao escritório do Porto, pela fácil integração que me proporcionaram e me acompanharam durante todo o meu estágio. À equipa de *Commercial & Marketing* do escritório do Porto, mais precisamente à Joana Bacelar e à Isabel Sousa, pela vossa amizade, carinho e sobretudo por me fazerem crescer profissionalmente. A todos os participantes nesta investigação, pois sem eles esta não seria possível.

Aos meus amigos, pelo apoio e compreensão da minha ausência em determinados momentos. Aos meus pais, pelo esforço, pelo amor e por toda a dedicação que me prestaram ao longo da vida para que isto fosse possível. A ti, avó, que olhas por mim e muito contribuíste para ser a pessoa que sou! Onde quer que estejas, o meu obrigado.

Por último, tendo consciência que sozinho nada disto teria sido possível, expresso um agradecimento especial à minha namorada, pelo seu apoio incondicional, incentivo, disponibilidade, amizade, paciência e ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo. És realmente o meu pilar!

A todos o meu mais sincero agradecimento.



# Resumo

Os processos de recrutamento e seleção são das metodologias mais influentes da Gestão de Recursos Humanos (Ferreira, 2015). Assim, importa que sejam elaboradas investigações que ampliem o leque de conhecimentos sobre os vários fatores associados a esta prática. Desta forma, a presente investigação tem como objetivo geral identificar os motivos de *turnover* voluntário e involuntário durante o período experimental nos processos de recrutamento e seleção mal sucedidos da consultora Michael Page, sendo este fenómeno um problema vigente na empresa em questão. Para tal, e uma vez que a investigação prende-se na análise de um fenómeno num contexto específico e real (Yin, 2012), procedeu-se à realização de um estudo de caso. A recolha e análise de dados foi efetuada segundo uma metodologia mista e de triangulação de perspetivas (candidatos, clientes e consultores; Teddlie & Tashakkori, 2009). Os resultados conseguidos realçam a influência da cultura organizacional, valores profissionais, adaptação à função e condições salariais, bem como ausência de aplicação de técnicas de recrutamento e seleção e de autenticidade da proposta de trabalho inicialmente apresentada com a facultada em alguns casos de *turnover*. Estes resultados vão de encontro com outras investigações na área, enfatizando assim o impacto dos fatores pessoais e organizacionais, assim como como das práticas metodológicas de recrutamento e seleção na frequência de *turnover* voluntário e involuntário. O presente estudo deparou-se com algumas limitações, nomeadamente o número da amostra e a ausência de uma base de dados organizada acerca dos processos de recrutamento e seleção mal sucedidos da Michael Page.

Palavras-chave: *Turnover*, Período experimental, Recrutamento e Seleção.



# Abstract

The recruitment and selection processes are among the most influential methodologies of Human Resource Management science (Ferreira, 2015). Thus, it's important to be held investigations that extend the range of expertise on the various factors associated with this practice. This research aims to identify the general reasons of voluntary and involuntary turnover during the probation period in unsuccessful recruitment and selection processes of consultant Michael Page, being this current problem in the company in question. To do so, and since the investigation is in the analysis of a phenomenon in a particular context and real (Yin, 2012), proceeded to the realization of a case study. The collection and analysis of data was carried out using a mixed methodology and perspectives triangulation (candidates, clients and consultants; Teddlie & Tashakkori, 2009). The results highlight the influence of organizational culture, professional values, work adjustment and salary conditions, as well as the absence of application of recruitment and selection and authenticity of the job offer initially presented with the provided in some cases of turnover. These results support to other investigations in the area, which emphasize the impact of personal and organizational factors and the methodological practices recruitment and selection in frequency of voluntary and involuntary turnover.

This study found some limitations, in particular the number of the sample and the absence of an organised database about the recruitment and selection processes unsuccessful of Michael Page.

Keywords: Turnover, Probation period, Recruitment and selection.



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras .....	xii
Índice de Gráficos.....	xiv
Índice de Tabelas .....	xvii
Introdução .....	19
Capítulo 1 Revisão da Literatura .....	23
1.1. Gestão de Recursos Humanos .....	23
1.2. Recrutamento e seleção.....	25
<i>Modelo Staffing Cycles Framework</i> .....	28
1.3. Período experimental .....	30
1.4. Período de integração.....	32
1.5. <i>Turnover</i> .....	34
1.5.1. Motivos de <i>turnover</i> .....	37
1.5.1.1. Satisfação e Motivação no trabalho .....	39
1.5.1.1.1. Satisfação no trabalho.....	40
1.5.1.1.2. Motivação no trabalho.....	41
1.5.1.2. Valores profissionais.....	43
1.5.1.3. Cultura organizacional .....	44
1.5.1.4. Condições de trabalho .....	45
1.5.1.5. <i>Performance</i> .....	47
Capítulo 2 Metodologia de investigação .....	49
2.1. Caracterização da Empresa .....	49

2.1.1. <i>Backouts</i> .....	54
2.1. Objetivos de investigação .....	55
2.4. Problemas de Investigação .....	56
2.2. Procedimento de investigação .....	58
2.2.1. Estudo de caso .....	59
2.2.2. Metodologia de recolha de dados.....	60
2.2.3. Instrumentos de investigação.....	62
2.3. Caracterização da amostra .....	64
Capítulo 3 Resultados de Investigação e discussão .....	69
3.1. Resultados de investigação .....	69
3.2. Discussão dos resultados.....	96
Capítulo 4 Conclusão.....	105
Bibliografia .....	110
Anexos.....	128
Anexo 1 – Modelo <i>Staffing Cycles Framework</i> .....	129
Anexo 2 – Modelo Expandido do processo de <i>turnover</i> .....	132
Apêndices .....	135
Apêndice 1 – Guiões de entrevista semiestruturada .....	136
Apêndice 2 – Transcrições das entrevistas.....	148
Apêndice 3 – Base de dados em formato Excel .....	223
Apêndice 4 – Formulário da metodologia de R&S Michael Page .....	226
Apêndice 5 – Formulário para os casos de <i>backout</i> .....	237



# Índice de Figuras

Figura 1: Marcas PageGroup .....	50
Figura 2: Sete etapas de decisão do Modelo Staffing Cycles Framework.....	130
Figura 3: Modelo Expandido do processo de turnover de Mobley e colaboradores.....	133



# Índice de Gráficos

Gráfico 1: Frequência dos motivos de <i>backout</i> , segundo as perspectivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=35).....	70
Gráfico 2: Percentagem dos motivos organizacionais de <i>backout</i> voluntário no geral, segundo as perspectivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=20). .....	71
Gráfico 3: Percentagem dos motivos organizacionais de <i>backout</i> voluntário no geral, segundo as perspectivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=20). .....	72
Gráfico 4: Percentagem dos motivos organizacionais de <i>backout</i> involuntário no geral, segundo as perspectivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=15). .....	79
Gráfico 5: Percentagem dos motivos pessoais de <i>backout</i> involuntário no geral, segundo as perspectivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=15). .....	79
Gráfico 6: Percentagem das aplicações das técnicas da metodologia de recrutamento e seleção da Michael Page em processos de <i>backout</i> (N=18), segundo a perspectiva dos consultores (PCo). .....	85
Gráfico 7: Frequência de casos face às aplicações das técnicas da metodologia de recrutamento e seleção da Michael Page em processos de <i>backout</i> (N=18), segundo a PCo. ....	86
Gráfico 8: Percentagem da aplicação da técnica de levantamento de referências em processos de <i>backout</i> voluntário (N=10), segundo a PCa, PCI e PCo.....	87
Gráfico 9: Percentagem da aplicação da técnica de levantamento de referências em processos de <i>backout</i> involuntário (N=8), segundo a PCa, PCI e PCo. ....	88
Gráfico 10: Percentagem da aplicação da técnica de seguimento/ <i>follow-up</i> em processos de <i>backout</i> voluntário (N=10), segundo a PCa, PCI e PCo. ....	89

Gráfico 11: Percentagem da aplicação da técnica de seguimento/ <i>follow-up</i> em processos de <i>backout</i> involuntário (N=8), segundo a PCa, PCI e PCo.....	89
Gráfico 12: Frequência de casos representantes da autenticidade das propostas de trabalho apresentadas em processos de <i>backout</i> , segundo a PCa (N=17).....	90
Gráfico 13: Frequência das propostas de trabalho correspondente à realidade em casos de <i>backout</i> voluntário, segundo a PCa (N=10). ....	91
Gráfico 14: Frequência das propostas de trabalho correspondente à realidade em casos de <i>backout</i> involuntário, segundo a PCa (N=7).....	91
Gráfico 15: Número de casos de <i>backout</i> voluntário e involuntário, segundo a divisão da Michael Page (N=18).....	92
Gráfico 16: Percentagem dos motivos de <i>backout</i> voluntário e involuntário na área <i>Information Technology</i> , segundo a PCa (N=3) e a PCI (N=3).....	93
Gráfico 17: Frequência de motivos de <i>backout</i> voluntário e involuntário na área <i>Commercial &amp; Marketing</i> , segundo a PCa (N=7) e PCI (N= 6). ....	94
Gráfico 18: Frequência de motivos de <i>backout</i> voluntário e involuntário na área <i>Engineering</i> , segundo a PCa (N=3) e PCI (N=3).....	94
Gráfico 19: Frequência de motivos de <i>backout</i> voluntário e involuntário na área <i>Tax &amp; Legal</i> , segundo a PCa (N=2) e PCI (N=2).....	95
Gráfico 20: Frequência de motivos de <i>backout</i> voluntário e involuntário na área <i>Finance</i> , segundo a PCa (N=2) e PCI (N=2). ....	95



# Índice de Tabelas

Tabela 1: Entrevistas semiestruturadas.....	63
Tabela 2: Características dos candidatos (primeira fase de seleção).....	65
Tabela 3: Características dos candidatos e dos processos de recrutamento de casos de <i>backouts</i> . ....	66
Tabela 4: Categorização dos casos dos processos de recrutamento de casos de <i>backouts</i> . ....	67
Tabela 5: Categorização dos casos dos processos de recrutamento de casos de <i>backouts</i> . ....	68
Tabela 6: Frequência e percentagem dos motivos de <i>backout</i> voluntário, segundo PCa (N=10) – dados quantitativos. ....	73
Tabela 7: Motivos de <i>backout</i> voluntário, segundo PCa (N=10) – dados qualitativos. ....	75
Tabela 8: Frequência e percentagem dos motivos de <i>backout</i> voluntário, segundo PCI (N=10) – dados quantitativos. ....	76
Tabela 9: Motivos de <i>backout</i> voluntário, segundo PCI (N=10) – dados qualitativos. ....	78
Tabela 10: Frequência e percentagem dos motivos de <i>backout</i> involuntário, segundo PCa (N=7) – dados quantitativos. ....	80
Tabela 11: Motivos de <i>backout</i> involuntário, segundo PCa (N=7) – dados qualitativos. ....	81
Tabela 12: Frequência e percentagem dos motivos de <i>backout</i> involuntário, segundo a PCI (N=8) – dados quantitativos. ....	82
Tabela 13: Motivos de <i>backout</i> involuntário, segundo a PCI (N=8) – dados qualitativos. ....	84



# Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado surge através de um estágio curricular realizado numa consultora de recrutamento especializado, mais precisamente, na Michael Page, com a duração de 9 meses, entre Setembro de 2015 e Maio de 2016. O tema do presente trabalho, denominado “Motivos de *turnover* durante o período experimental – Um estudo de caso”, foi definido em conjunto com a Michael Page, uma vez que o mesmo vai de encontro à necessidade da empresa em identificar os motivos relacionados com os *backouts*, sendo esta a designação utilizada na empresa para a saída de um candidato colocado pela Michael Page em período de garantia. Tal necessidade prende-se com as despesas associadas ao fenómeno, uma vez que a garantia dada pela Michael Page em todos os seus processos é a realização de um processo completamente novo caso o candidato saia da empresa ou a emissão da nota de crédito, caso tal suceda ainda durante o primeiro mês de contrato.

Visto os processos de recrutamento e seleção serem complexos e demorados, e com elevados custos para a empresa, é necessário verificar quais os motivos associados às saídas dos colaboradores de modo a evitar erros em futuros processos.

Assim, o Trabalho Final de Mestrado, além do objetivo geral, tem como objetivos específicos:

1. Recolha e respetiva análise de todos os elementos disponibilizados pela Michael Page relacionadas com os casos de *backout* (saídas voluntárias e involuntárias durante o período experimental);
2. Identificação dos motivos pessoais e organizacionais que estão associados aos casos em que ocorreram os *backouts*;

3. Verificar se os critérios de qualidade predefinidos pela Michael Page para os seus processos de recrutamento foram aplicados pelos consultores nos casos de *backout* voluntário e involuntário;

4. Propor sugestões passíveis de serem implementadas, de forma a reduzir o número dos casos de *backout* durante o período experimental.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos, sendo que na parte inicial foi realizada uma análise exaustiva da literatura referente aos processos de Recrutamento e Seleção. Nesta revisão são também analisados outros conceitos fundamentais para dar resposta à questão de investigação como o período experimental, período de integração, *turnover* e motivos associados. Esta secção procura espelhar de forma clara todos os construtos abordados, as suas relações e as lacunas vigentes nas investigações até ao momento elaboradas sobre o tópico em análise (Hill & Hill, 2005) por forma a contextualizar a vertente empírica deste trabalho final de mestrado.

De seguida procedeu-se à apresentação das questões metodológicas, destacando o estudo de caso como a metodologia realizada, pois trata-se da análise de um fenómeno contemporâneo em contexto real (Yin, 2012). Utilizou-se ainda uma metodologia de investigação mista (quantitativa e qualitativa), tornando-se assim uma mais-valia para a realização deste estudo, uma vez que a análise quantitativa tem como objetivo a resposta aos problemas de investigação através de técnicas mais estruturadas, enquanto a análise qualitativa pretende aprofundar as experiências vividas pelos participantes (Hennink, Hutter & Bailey, 2011).

Para a realização desta investigação, foram recolhidas todas as informações dos processos de *placement*<sup>1</sup> relativos aos anos 2014 e 2015 a nível nacional, possibilitando a identificação e seleção dos casos de insucesso ocorridos durante o período experimental – casos de *backout* –, sendo na

---

<sup>1</sup> Termo utilizado pela Michael Page para indicar a colocação de um candidato numa empresa cliente.

totalidade 18 casos. Para responder ao segundo e terceiro objetivos, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas a cada um dos participantes envolvidos nos casos de *backout*, contabilizando 17 candidatos, 16 clientes e 13 consultores. Os guiões das entrevistas foram elaborados e aplicados mediante os casos, tendo sido concebidos diferentes guiões para casos de *backout* involuntário, voluntário e para consultores.

No terceiro capítulo, referente aos resultados de investigação e discussão dos mesmos, pretendeu-se apresentar os resultados obtidos e, simultaneamente confrontar estes resultados com a literatura analisada na contextualização teórica.

No ultimo capítulo, foram apresentadas as conclusões deste estudo, indicando ainda quais as principais limitações, bem como sugestões para a empresa e para futuras investigações.



# Capítulo 1

## Revisão da Literatura

A Gestão de Recursos Humanos, uma área até há poucos anos negligenciada, procura agir de forma a equilibrar a viabilidade e sucesso financeiro da empresa e a maximização do capital humano<sup>2</sup> (Torrington, Hall & Taylor, 2005). O impacto que as pessoas detêm numa organização tem sido cada vez mais valorizado e a investigação na área torna-se cada vez mais visível a nível mundial (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012). Assim, este trabalho procura enriquecer o conhecimento científico na área, uma vez que a presente investigação procura analisar os fatores pessoais, organizacionais e as práticas de recrutamento que podem estar associados ao *turnover* durante o período experimental, tornando-se, portanto, importante expor o estado de arte da área de recrutamento e seleção, pois falhas nestes processos podem estar na base da frequência dos números de *turnover* voluntário e involuntário (Evuleocha, Ugbah & Law, 2009).

### 1.1. Gestão de Recursos Humanos

O ser humano é um ser idiossincrático, caracterizado pela sua complexidade e competências intra e interpessoais. Assim, e uma vez que este é o elemento ativo das organizações, importa destacar que todos os fatores associados à pessoa e à sua relação com as organizações estão na base do funcionamento empresarial. É neste seguimento que surge uma disciplina científica focada na

---

<sup>2</sup> Maximização dos conhecimentos, competências e habilidades dos colaboradores, promotoras de valor económico (Ployhart & Moliterno, 2011).

análise e intervenção na gestão dos recursos humanos, de forma a assegurar o sucesso empresarial no mercado de trabalho mundial (Martinez, 2015).

Segundo Torrington et al. (2005), a gestão dos recursos humanos de uma empresa deve focar-se na procura do equilíbrio entre a satisfação das necessidades e aspirações pessoais dos colaboradores e a satisfação do negócio-base e dos objetivos financeiros da empresa. É este equilíbrio que está na base das boas práticas de gestão de pessoas e que promove o sucesso das organizações (Martinez, 2015), uma vez que exige a articulação dos capitais social, humano e psicológico (Luthans, Avolio, Avey & Normal, 2007).

Hoje em dia abordar a área de Gestão de Recursos Humanos vai além das funções meramente administrativas e visa, cada vez mais, o aproveitamento estratégico de talentos ou aptidões humanas aos vários níveis organizacionais, com foco na produção e sustentação das suas vantagens competitivas (Cunha, et al, 2012).

Das práticas de gestão de RH destacam-se os processos de recrutamento e seleção como mais relevantes, não só pela frequência da sua utilização como também pela importância que têm na organização das empresas e nos resultados finais das mesmas (Ferreira, 2015). Esta prática, aplicada de forma correta, pode ainda ter impacto nos níveis de *turnover*, reduzindo a frequência deste fenómeno (Evuleocha, et al., 2009).

Estes são processos distintos mas estão interligados, sendo que o recrutamento engloba a procura e atração de novos colaboradores que manifestem potencial para determinadas funções e a seleção é o procedimento associado à tomada de decisão da escolha da pessoa a contratar (Ferreira, 2015; Torrington, et al., 2005). De seguida, estes processos serão explicados de forma mais pormenorizada.

## 1.2. Recrutamento e seleção

Segundo Ployhart (2006), a generalidade das definições de recrutamento destacam os esforços desenvolvidos pelas organizações para identificar, atrair e persuadir os candidatos. Exemplo de tal é a definição sugerida por Taylor e Collins (2000), que identificam o processo de recrutamento e seleção como um conjunto de ações aplicadas por uma organização com a finalidade de identificar e posteriormente aliciar e reter um conjunto de candidatos para a empresa durante pelo menos um curto espaço de tempo.

Cientes de que o recrutamento de talentos é uma necessidade, e para colmatar a vaga em aberto na organização, por vezes as empresas recorrem a empresas especializadas para executar o processo de recrutamento e seleção (Shulman & Chiang, 2007). Assim, e uma vez que o presente estudo foca-se na análise de uma consultora especializada de recrutamento e seleção, importa abordar informações acerca destes serviços externos.

Atualmente, recorrer a empresas de recrutamento e seleção especializadas é bastante frequente, havendo cada vez mais empresas a recorrer a este serviço externo (Shulman & Chiang, 2007). Podem, porventura, surgir alguns problemas relacionados com este serviço, nomeadamente, insatisfação com os responsáveis pelos processos, duração prolongada, custos elevados associados ao processo e o risco de selecionar candidatos que não detêm as competências desejadas (Florea, 2014). Porém, são várias as vantagens em recorrer a empresas especializadas, sendo elas: a imparcialidade com que o especialista procura o candidato; uma maior discrição no processo, sem captar a atenção dos concorrentes da empresa cliente; a rede de contactos deste tipo de empresas permite aceder a um extenso número de candidatos, possibilitando, assim, encontrar a pessoa certa com mais eficácia e eficiência; e a não existência de

recursos e tempo necessários por parte da empresa cliente, para efetuar uma procura mais exaustiva e cuidadosa (Lim & Chan, 2001).

Após reunir o conjunto de candidatos que detêm o perfil procurado pela empresa cliente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013), as organizações reúnem as condições necessárias para iniciar o processo de seleção. Este processo consiste na escolha dos candidatos detentores das competências necessárias para a função a ser executada (Cunha, et al., 2012).

O processo de seleção é entendido como crucial para reduzir os riscos de erro nas contratações. Desta forma, para que este processo seja bem sucedido, é importante definir critérios de seleção, isto é, características pessoais dos candidatos passíveis de promover um desempenho eficaz, a serem previamente recolhidas a partir de metodologias e técnicas predefinidas. (Cunha, et al., 2012).

Exemplos destas técnicas são a triagem curricular, as entrevistas, o levantamento das referências, a aplicação de testes e os *assessment centres* (Ferreira, 2015). Uma vez que as três primeiras técnicas nomeadas são aplicadas pela empresa consultora analisada no presente estudo, de seguida as mesmas serão brevemente esclarecidas.

A triagem curricular é a segunda técnica mais utilizada pelos responsáveis de processos de recrutamento e seleção, sendo a primeira as entrevistas. A sua importância e escolha estão relacionadas com o facto de conceder o primeiro contacto entre o candidato e a organização, permitindo a análise dos perfis e posterior decisão de aceitação ou rejeição dos candidatos que cumpram ou não determinados requisitos (Robertson & Smith, 2001).

O recurso exclusivo à análise do CV acarreta outras consequências, visto ser um material onde se pode expor informações pouco fidedignas e que não auxilia na análise preditiva da performance do candidato. Assim, este método deve ser utilizado como complemento a outros, nomeadamente, à entrevista. A

sua análise prévia auxilia o responsável no delineamento da entrevista a realizar (Hunter & Hunter, 1984).

A entrevista é a técnica mais utilizada pelas empresas para a seleção de candidatos para as mais diversas funções laborais (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Este procedimento procura recolher informações acerca das características pessoais dos candidatos, nomeadamente capacidades intelectuais, características de personalidade e outros fatores psicológicos (*p.e.*, motivação, ajustamento social e interesses; Ferreira, 2015). Além de informações pessoais dos candidatos, as entrevistas têm também o intuito de prestar informações referentes ao processo de recrutamento, bem como fazer o ajustamento das expectativas que o candidato apresenta face à função em questão (Sousa, et al., 2006).

Importa ressaltar que esta técnica só será bem sucedida e trará informações acerca da *performance* futura dos candidatos caso detenha um conjunto de normas de aplicação<sup>3</sup> (Cunha, et al., 2012).

O levantamento de referências é uma parte extremamente importante e é considerada uma das mais úteis ferramentas de triagem no processo de recrutamento e seleção (Evuleocha, et al., 2009).

Segundo Tahan e Kleiner (2001), o levantamento de referências atua como um dos métodos para determinar se os candidatos estão aptos para a posição e se vão de encontro com as necessidades da organização.

Por vezes, o levantamento de referências não é bem executado, podendo estar na base dessa problemática o cariz moroso e dispendioso desta técnica. Além disso, a maioria dos responsáveis pelo processo de recrutamento não manifesta experiência e conhecimentos suficientes para proceder a uma boa aplicação da prática de levantamento de referências (Tahan & Kleiner, 2001).

---

<sup>3</sup> I.e., formação dos entrevistadores e a sua preparação prévia das entrevistas; estruturação de uma entrevista a ser aplicada a todos os candidatos com foco na descrição da função a desempenhar e perspectivas de carreira; anotações ao longo da entrevista (Cunha, et al., 2012).

Porém, os esforços e tempo despendido neste processo serão compensados caso as referências reflitam bons atributos do candidato, nomeadamente, capacidade de trabalho, saber lidar com a pressão, gestão de equipas, nível de maturidade, capacidade de trabalho em equipa, identificação de pontos fortes e fracos, capacidades comunicativas, entre outros. Caso estas referências do candidato não sejam favoráveis, serão igualmente importantes para um melhor desfecho do processo de seleção, uma vez que serão retiradas quaisquer dúvidas sobre o candidato para a vaga a ser preenchida na organização, procurando evitar falhas no processo de seleção (Evuleocha, et al., 2009).

Dentro dos demais modelos associados à composição de um processo de recrutamento e seleção e de todos os mecanismos que intervêm neste processo, destaca-se o modelo *Staffing Cycles Framework* (Carlson & Connerley, 2003), uma vez que procura explicar o processo atendendo aos diferentes passos de decisão, sendo por isso de seguida mais aprofundados.

### ***Modelo Staffing Cycles Framework***

O *Staffing Cycles Framework* (SCF) foca-se na avaliação do fluxo de candidatos de uma determinada empresa, mais especificamente, na análise do número de saídas e retenções de candidatos de uma organização, tendo em atenção fatores contextuais, de atividade e pessoais (Carlson & Connerley, 2003).

Este modelo debruça-se principalmente na tomada de decisão e de escolha e não nas ações desempenhadas pelos atores<sup>4</sup>, pois tratam-se de opções tomadas que variam consoante o contexto e atividades que influenciam o seu resultado. O modelo abrange todas as ações que criam, sustentam e finalizam a ligação entre os candidatos e as funções a desempenhar, tendo em atenção um ciclo de momentos de decisão (Carlson & Connerley, 2003). Mais especificamente, este ciclo implica a passagem por sete etapas, nomeadamente:

---

<sup>4</sup> Todos os elementos que tem uma influência ativa nos resultados da organização.

1. Interesse do candidato em ser incluído no mercado de trabalho;
2. Definição de uma vaga por parte de uma empresa;
3. Candidatura à oferta por parte do candidato;
4. Seleção do candidato;
5. Aceitação da oferta por parte do candidato;
6. Permanência do candidato;
7. Continuidade da posição (Carlson & Connerley, 2003).

Estes passos estão incluídos em três fases, sendo elas:

a) *Inicialization* – fase em que se confere todas as atividades praticadas antes do recrutamento, incluindo o aparecimento da vaga a colmatar por parte da empresa, do candidato querer ingressar no mercado de trabalho e a definição do descritivo funcional para a vaga em aberto na organização;

b) *Matching* – fase que surge com a escolha de um ou mais candidatos, seguida pela sua respetiva contratação, tendo como propósito encontrar os candidatos que mais se enquadram com a função e com a empresa em questão;

c) *Employment* – fase que engloba as ações depois do recrutamento e seleção, onde se irá verificar a continuidade da relação entre os atores – colaborador e empregador (Carlson & Connerley, 2003).

O ciclo que está na base das tomadas de decisão inicia-se sempre que existe uma vaga em aberto na empresa ou quando um candidato manifesta interesse em ingressar no mercado de trabalho, terminando quando um candidato é excluído do processo de recrutamento ou o abandona de forma voluntária. Assim, durante este ciclo, o número de candidatos associados a estes processos de recrutamento e seleção diminui ou mantem-se inalterado (Carlson & Connerley, 2003; ver Anexo 1).

Porém, independentemente de haver uma noção da importância da organização metodológica do processo até então referida, ainda se verificam

algumas lacunas associadas às metodologias de seleção, muitas vezes associada a uma carência de informações recolhidas. Quando tal acontece, as organizações estão sujeitas a sofrer com dois tipos de erros, tendo ambos impacto negativo na organização: tipo I, quando são selecionados candidatos que acabam por apresentar um fraco desempenho; e tipo II, quando a empresa não contrata um candidato com potencial (Cunha, et al., 2012).

Estudos indicam que quando os processos de recrutamento e seleção não são realizados de forma adequada, a taxa de *turnover* é elevada, uma vez que os candidatos selecionados não detêm o perfil e as habilidades necessárias para o cargo em questão (Rosa & Inbdaiwi, 2012).

O uso do período experimental torna-se, assim, uma mais-valia para as empresas, uma vez que, com este regime, é possível auxiliar o processo de seleção conseguindo contratar novos colaboradores com as características procuradas (Loh, 1994). Isto é, o período experimental possibilita a correção da seleção de colaboradores, já que permite que estes estejam expostos à função e demonstrem as suas habilidades para o desempenho das mesmas, havendo seguidamente uma seleção mais válida dos colaboradores capazes de continuar a executar tarefas na empresa em questão (Boudreau & Ramstad, 2003).

### 1.3. Período experimental

O período experimental pode ser definido como o momento inaugural de uma relação laboral, durante o qual é possibilitada uma avaliação por ambas as partes dos termos da ligação laboral estabelecida (Ferreira, 2012).

Segundo o artigo 111º – Noção de período experimental – do Código do Trabalho (Gonçalves & Alves, 2015, p. 68):

1. “O período experimental corresponde ao tempo inicial de execução do contrato de trabalho, durante o qual as partes apreciam o interesse na sua manutenção;
2. No decurso do período experimental, as partes devem agir de modo a que possam apreciar o interesse na manutenção do contrato de trabalho;
3. O período experimental pode ser excluído por acordo escrito entre as partes”.

Segundo Hegan (2006), entende-se por período experimental aquele momento em que os novos colaboradores estão em período de monitorização. A principal razão para a utilização destes períodos por parte da organização prende-se com a verificação e análise da aptidão necessária para realizar os cargos/funções pretendidas. Neste período, o empregador pretende reunir todas as informações que considera serem necessárias para avaliar o colaborador antes de proceder à tomada de decisão referente à sua continuidade na empresa, adicionalmente ao que foi possível recolher somente com o processo de recrutamento e seleção. Este método é crucial para o empregador analisar a qualidade do profissional e respetivo ajustamento à função antes de passar à contratação (Loh, 1994a).

Numa meta-análise<sup>5</sup> elaborada por Loh (1994a) são identificadas conclusões transversais a diferentes investigações focadas na análise do período experimental. Isto é, foi possível identificar conclusões que são frequentemente visíveis em vários estudos que se dedicaram ao estudo das variáveis relacionadas com o período experimental, sendo elas (Loh, 1994a):

- A potencial produtividade é uma variável aleatória, já que no momento da contratação as competências dos trabalhadores não são totalmente conhecidas;

---

<sup>5</sup> Meta-análise consiste na integração dos resultados de vários estudos sobre uma variável em questão num só artigo, permitindo obter uma estimativa mais precisa do efeito populacional (Donnelan, Lucas & Cesário, 2014; Ueno, Fastrich & Murayama, 2016).

- Os empregadores tendem a preferir novos colaboradores que durante o período experimental atinjam um nível de produtividade congruente com o delineado pela empresa. Assim, a produtividade dos colaboradores é um fator importante a ser analisado durante este período, tendo o processo de monitorização um papel crucial na obtenção das informações necessárias para uma avaliação mais precisa do potencial do colaborador.

Outros estudos indicam que, quando o período experimental é utilizado pelas empresas como uma medida de reter novos colaboradores, esta medida pode ser percebida como um incentivo para os recém chegados, uma vez que esta oportunidade pode resultar na sua retenção na empresa (Ghignoni, 2009).

Desta forma, e tendo em atenção os benefícios associados, o período experimental é uma ferramenta muito utilizada para as organizações avaliarem o desempenho e a adequação do candidato à cultura organizacional. Para que tal seja possível, o candidato exerce funções entre três meses a um ano em regime experimental (Lewis, 2014).

Numa fase inicial, os candidatos iniciam o seu processo de integração na empresa, marcado pelo seu ajustamento à função e à organização, sendo este um período crucial e pode influenciar o seu comportamento futuro durante o período experimental e conseguinte decisão de retenção na empresa (Fan, Buckley & Litchfi, 2012). Assim, torna-se importante clarificar este período, sendo aprofundado de seguida.

## 1.4. Período de integração

Após a seleção do candidato que detém o perfil procurado, é iniciado um período de integração, sendo este um processo complexo, uma vez que implica

uma adaptação mútua de ambas as partes aos objetivos tanto individuais como organizacionais (Duarte, 2015).

Segundo Fan et al. (2012), o período de integração abrange o momento em que o colaborador é selecionado até ao momento em que este começa a desempenhar as suas funções na organização. Este processo engloba vários desafios vivenciados tanto pelo colaborador como pela organização, sendo este um momento crucial para a relação futura entre ambos (Fan, et al., 2012), influenciando a decisão de retenção (Cable & Parsons, 2001).

Este processo, quando conduzido de forma correta, tem como intuito proporcionar uma adaptação saudável e tranquila ao recém-colaborador, procurando reduzir os níveis de ansiedade e as incertezas associadas ao novo contexto. Além disso, pretende ainda fomentar o sentimento de pertença à organização e desejo em permanecer na mesma e criar condições para que este possa se tornar efetivo no contexto em função, havendo um maior compromisso e procura de resultados (Duarte, 2015).

Um processo de integração bem dirigido tende a ter um impacto positivo no funcionamento da organização e prestação do candidato durante o período experimental, mais especificamente, corrobora com a não ocorrência de abandono por parte do recém-colaborador, devido aos níveis ajustados de satisfação e sensação de estabilidade; a promoção de uma relação positiva entre os recém-colaboradores com a chefia e colegas de trabalho; a compreensão clara e ajustada acerca da função a desempenhar por parte do recém-colaborador; e a recolha das expectativas dos recém-colaboradores e da empresa, sendo esta informação passível de ser conhecida e, por conseguinte, proporcionar a aceleração da integração, noção dos papéis e condições de desempenho (Duarte, 2015).

Na sequência da gestão de processos de recrutamento e seleção, a correta integração do novo colaborador na organização, permite ainda reduzir o custo e inconvenientes decorrentes do abandono pelo recém-admitido (Duarte, 2015).

Quando este processo é negligenciado, a organização pode deparar-se com efeitos negativos, nomeadamente, no aumento de *turnover* (Allen, 2006). Estudos indicam que quando são aplicadas técnicas de socialização organizacional, os valores de *turnover* diminuem (Allen & Shanock, 2013). Além disso, num estudo realizado por Gao (2011), é possível concluir que quando é proporcionado um período de socialização organizacional, fatores como formação, compreensão da função, suporte social dos colegas de trabalho e perspectivas futuras estão negativamente relacionadas com os valores de *turnover*. Isto é, quando é aplicado um processo de integração que promova os fatores antes mencionados, os novos colaboradores sentem-se mais relacionados com a organização e os números de abandono são reduzidos (Gao, 2011).

Assim, e uma vez que o *turnover* aparenta ter um grande impacto no sucesso profissional e organizacional e dado que a análise deste constructo é crucial para a realização do presente estudo, o mesmo será de seguida aprofundado com maior clareza.

## 1.5. *Turnover*

Segundo Burgess (1998), a definição de *turnover* prende-se com a rotatividade de trabalhadores nos demais contextos relacionados com o mercado de trabalho, entre empresas e funções, bem como em estados de emprego e desemprego. Mais especificamente, o *turnover* é visível quando os

colaboradores deixam de exercer as funções do seu posto de trabalho, havendo por consequência a necessidade de substituição do mesmo (Burgess, 1998).

O *turnover* é classificado segundo o responsável pela tomada de decisão, podendo ser voluntário – decisão de rescisão de funções por parte do colaborador – e involuntário – quando a tomada de decisão é da empresa, marcado por momentos de despedimento (ACAS, 2014; Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005; Wallace & Gaylor, 2012).

Porém, é difícil identificar os motivos associados ao *turnover* voluntário dos colaboradores, pois estes não expressam com frequência as verdadeiras razões da sua decisão de abandono (ACAS, 2014). Pôde constatar-se que os motivos das saídas voluntária dos colaboradores podem não espelhar a realidade na totalidade, estando tal facto associado a receio de represálias e à insegurança em indicar aspetos negativos sobre supervisores, colegas e organização (CIPD, 2013).

A rotatividade de colaboradores pode ser prejudicial para a empresa, uma vez que quando as empresas registam altas taxas de *turnover*, os custos associados a processos de recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores aumentam (Allen, Renn, Moffitt, & Vardaman, 2007). Além disso, quando tal se verifica, há uma tendência de associar tal facto com a inexistência de um sentimento de pertença e comprometimento dos colaboradores para com a empresa e, por conseguinte, uma diminuição da rentabilidade organizacional (Wang, Yang, & Wang, 2012).

Além dos custos associados à saída dos colaboradores, é ainda possível a rotatividade desencadear os seguintes malefícios, nomeadamente, a falta do retorno do investimento feito na formação; a maioria dos candidatos que abandonam as funções poderão futuramente reforçar a concorrência da organização, uma vez que abandonam a função após já terem adquirido conhecimentos e competências para a mesma; os candidatos que abandonam

voluntariamente os cargos tendem a ser os mais talentosos, uma vez que quando tomam a decisão de sair da empresa têm já outra alternativa; a necessidade de uma nova formação e conseguinte aquisição de competências para a função de um novo colaborador reduz os níveis de produtividade da organização; as saídas dos colaboradores podem desencadear o questionamento por parte dos restantes acerca dos motivos e da estabilidade da empresa, podendo resultar no abandono de mais colaboradores (Cunha, et al., 2012).

Porém, o *turnover* não deve ter em todas as instâncias uma conotação negativa. Quer isto dizer que a existência de *turnover* não é obrigatoriamente um fator prejudicial para a empresa. Assim, vários investigadores na área tentam distinguir a rotatividade funcional da disfuncional (Maertz & Campion, 1998). O *turnover* funcional é percebido como uma rotatividade em que um colaborador que manifesta uma *performance* abaixo do aceitável é substituído por outro que detém maior habilidade para realizar a função de forma eficaz e bem sucedida. Já o considerado disfuncional é quando traz prejuízos para a empresa (Wallace & Gaylor, 2012).

A investigação de Wang et al. (2012) reforça a importância da existência momentos de rotatividade, ao concluir que se a taxa de *turnover* for mais reduzida que o valor considerado aceitável, este facto não é benéfico para a empresa, uma vez que espelha a falta de espaço e momentos para a saída de colaboradores com baixa *performance* e conseguinte entrada de novos colaboradores provenientes do mercado de trabalho.

No que concerne ao tempo de colaboração e aos *timings* de *turnover*, de acordo com Griffeth e Hom (2001), os valores de *turnover* tendem a ser mais elevados junto de recém contratados, ao invés daqueles em que se mantêm ao longo de vários anos na mesma organização. Pode-se, ainda, verificar que as saídas voluntárias dos colaboradores ocorrem com maior frequência nos primeiros dias ou nas primeiras semanas de trabalho (ACAS, 2014) e o período

onde se verifica uma maior ocorrência de abandono varia entre os três e os seis meses, sendo que nos primeiros seis meses metade dos colaboradores recém chegados cessam as suas funções na empresa (Smith, Amiot, Callan, Terry & Smith, 2012).

Assim, o maior fator negativo associado à rotatividade prende-se com o investimento feito pela empresa no processo de recrutamento e formação de colaboradores recém chegados, uma vez que com a rotatividade voluntária ou involuntária a empresa não obtém o respetivo retorno desse investimento (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Dess e Shaw (2001) realçam a importância de identificar, analisar e compreender os fatores associados ao *turnover* de colaboradores recém contratados por parte das empresas de forma a evitar estes prejuízos, sendo eles na maioria dos casos a diminuição da produtividade e/ou vendas, a necessidade de criar novos anúncios de emprego, de investir em novos processos de recrutamento, seleção e formação, e a necessidade de incluir elementos dos elevados níveis de hierarquia da empresa em momentos de decisão (Babatunde & Laoye, 2011).

Tendo em atenção os elevados números de *turnover* e custos associados visíveis durante o período experimental (Ton & Huckman, 2008), importa realizar estudos no sentido de identificar os motivos que conduzem os recém colaboradores a abandonarem as funções, bem como os que influenciam a decisão das organizações a rescindir o compromisso.

### 1.5.1. Motivos de *turnover*

São vários os possíveis motivos associados aos números de *turnover*, podendo passar por melhores oportunidades no mercado de trabalho, por motivos organizacionais, características da função, questões pessoais, a relação colaborador-organização e liderança (Cunha, et al., 2012). Segundo Morrel et al. (2001), fatores como clima organizacional, características das funções, estilo de

liderança, satisfação e envolvimento no trabalho, carreiras, stresse ocupacional são determinantes para a decisão de abandono ou rescisão.

De entre vários modelos de análise do *turnover*, destaca-se o Modelo Expandido de Mobley et al. (1979). Este modelo analisa este fenómeno com maior complexidade de acordo com variáveis relacionadas com três elementos fulcrais, sendo eles os fatores individuais, organizacionais e ambientais (Morrel, et al., 2001). Segundo este modelo, a intenção de saída do colaborador da empresa pode ser influenciada por quatro determinantes básicos, mais especificamente:

- A satisfação/insatisfação na função – orientado para o momento, resultando da comparação entre os valores pessoais e as percepções face ao cargo;
- A expectativa de papéis profissionais alternativos internos (à organização) – percepção da pessoa face às mudanças futuras esperadas do cargo atual para um cargo mais satisfatório;
- A expectativa de papéis profissionais externos (à organização) – expectativa da pessoa encontrar uma função alternativa mais atraente fora da organização atual; e,
- Valores e papéis não relacionados com o trabalho – valores pessoais (Costa & Moraes, 2006; Mahfuz, 2008; ver Anexo 2).

Segundo uma pesquisa efetuada pela *Business School* de São Paulo, onde se questionaram 150 profissionais, pôde-se concluir que o principal fator para o aumento da taxa de *turnover* é o facto da não existência de perspetivas de crescimento profissional (30,88%), sendo seguida por relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%). Além destes fatores, foram nomeados outros, sendo eles a falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%), a falta de alternativas que permitam o equilíbrio entre vida pessoal e familiar (14,71%), o não cumprimento do contrato de trabalho (5,15%), o excesso de

trabalho (4,90%) e a vontade de iniciar um negócio próprio (1,47%; Quége, 2008).

São, então, vários os fatores pessoais e organizacionais que aparentam estar associados aos níveis de rotatividade. Exemplos de tal são a satisfação no trabalho, criatividade, desenvolvimento profissional, boa equipa de trabalho, promoções com base no mérito e condições de trabalho, tais como o salário (Ertas, 2015). Alguns destes fatores mencionados serão analisados de forma mais detalhada e destacados nos resultados da presente investigação, sendo por isso importante discuti-los aqui em maior profundidade. Importa, ainda, destacar que vários destes fatores estão bastante relacionados entre si, sendo que há medida que se vai prestar informações sobre os mesmos, também serão abordadas algumas destas relações.

#### 1.5.1.1. Satisfação e Motivação no trabalho

A motivação e a satisfação correspondem a conceitos localizados no âmbito do comportamento organizacional, sendo bastante estudados no contexto laboral. Tais terminologias são frequentemente confundidas, entretanto designam ideias diferentes, isto é, enquanto a satisfação é o resultado da avaliação pessoal (subjéctiva) que a pessoa faz da sua actividade laboral que envolve um aspecto afectivo positivo, a motivação vincula-se mais directamente aos indicadores de desempenho, traduzindo-se na vontade de agir e pensar nos resultados significativos e compensatórios que conseguirá alcançar (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014). São vários os estudos que indicam que estes constructos aparentam influenciar os níveis de *turnover* (p.e., Saeed, Wseem, Sikander & Rizwan, 2014; Vnoučková & KlupáKová, 2014). Assim, importa que os mesmos sejam de seguida aprofundados, de forma distintiva.

#### 1.5.1.1.1. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho, termo bastante complexo e controverso na sua definição (Pedro & Peixoto, 2006), é visto como um estado emocional marcado por emoções agradáveis ou positivas que o colaborador experiencia em relação ao seu trabalho (Alis, Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2012), resultante da comparação entre o que é esperado de uma situação e o que o trabalho lhe oferece na realidade (Ferreira, Fernandes, Santos & Peiró, 2010).

Tradicionalmente, o modelo de satisfação no trabalho foca-se essencialmente nos sentimentos pessoais face ao trabalho. Contudo, o que torna o trabalho satisfatório ou não, não depende somente da natureza do trabalho, mas também das expectativas individuais, isto é, o que o indivíduo acha que o trabalho deve oferecer (Lu, While & Barribal, 2005).

Cunha et al. (2014) abordam as causas da satisfação a partir de três fatores: a pessoa, o trabalho e a interação entre a pessoa e o trabalho. Neste sentido, admite-se que determinados aspetos da pessoa tendem a colaborar com a satisfação independentemente da função a ser desempenhada. Do mesmo modo, algumas funções podem causar um maior índice de satisfação independente das características da pessoa que a exerce. Entretanto, nenhuma dessas opções é mais completa enquanto fonte de satisfação como a adequação das características da pessoa com o trabalho (Cunha, et al., 2014).

De todo modo, uma proposição recorrente na literatura sobre o tema denota uma série de aspetos positivos vinculados à satisfação com a atividade laboral, nomeadamente, o facto de trabalhadores mais satisfeitos apresentarem maiores níveis de assiduidade, pontualidade e comportamentos de cidadania, bem como um maior nível de desempenho (Cunha, et al., 2014)

Segundo Ferreira et al. (2010) para ter uma organização eficaz e eficiente é necessário manter os colaboradores satisfeitos no seu local de trabalho, uma vez que, de acordo com a meta-análise de Judge, Thorensen, Bono e Patton (2001), a

satisfação tem uma relação positiva com o desempenho individual e conseguinte sucesso da organização. Quando tal estado emocional manifesta níveis baixos, o mesmo acontece com os seus níveis de produtividade (Herzberg, 2008, citado por Farahbod & Arzi, 2014), e a procura por uma alternativa que vá mais de encontro com as suas expectativas torna-se visível (Holtom, Tidd, Mitchell, & Lee, 2013). Estudos revelam que, além das preferências pessoais, as práticas organizacionais internas também tem um impacto considerável nos níveis de satisfação e na sua permanência na empresa (Vnoučková & KlupáKová, 2014).

Quando os colaboradores se sentem satisfeitos no contexto laboral, os níveis de *turnover* diminuem consideravelmente. Mais especificamente, quanto maior for a diferença entre a expectativa do colaborador face aos benefícios do contexto laboral e os benefícios reais, maiores serão os níveis de *turnover* (Saeed, et al., 2014). Estudos recentes reforçam esta relação ao apontar para uma taxa considerável de 34,7% de *turnover* voluntário associado a níveis extrínsecos e intrínsecos de satisfação (Maghni, 2014).

Assim, é importante que as organizações tentem reduzir a diferença existente entre a expectativa e a realidade, de forma a minimizar os números de abandono por parte dos colaboradores (Saeed, et al., 2014).

#### 1.5.1.1.2. Motivação no trabalho

São variadas as definições de motivação, pois tal construto é abordado segundo variadas perspetivas, mas em essência quatro elementos são incluídos na maior parte das definições: o estímulo, a ação, a persistência e a recompensa (Cunha, et al., 2014). Assim sendo, segundo Pinder (1998, citado por Cunha, et al., 2014) motivação no trabalho aglomera energia, tanto intrínseca como extrínseca, que, por sua vez, resulta em comportamentos laborais definindo tanto a estrutura como a intensidade, direção e prevalência no tempo.

Este fator resulta da interação entre a pessoa e o estímulo envolvente, sendo um estado emocional que influencia a conduta do indivíduo a longo prazo (Alis, et al., 2012). Nesta perspectiva, é possível analisar a motivação como um estado que varia entre as pessoas, bem como de uma mesma pessoa em vários momentos (Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2013).

Após um trabalho de síntese aprofundado, Claude Levy-Leboyer (1998, citado por Alis, et al., 2012), propõe a análise deste mesmo fator a partir de cinco fases:

1. O colaborador deve aceitar o objetivo, sendo que o mesmo não entre em conflito com os valores ou a cultura da pessoa, nem com diretrizes da equipa ou da organização;
2. O colaborador deve pensar que é possível atingi-lo, no sentido da pessoa acreditar que consegue atingir o objetivo para agir face ao desafio;
3. Devem ser valorizados resultados significativos e transparentes;
4. O colaborador deve passar da intenção à ação, ou seja, deve agir em função ao objetivo estipulado para atingir o resultado esperado;
5. A organização deve dar um *feedback* face ao desempenho e recompensar o colaborador.

Este último ponto tem um grande impacto na motivação de recém chegados à organização. Uma vez que existem dúvidas iniciais acerca da função e da prestação esperada pela empresa, os recém-colaboradores mostram-se mais motivados quando há uma retroação regular, e a sua adaptação à função e à organização é mais favorável (Alis, et al., 2012).

A motivação é um fator decisivo na variância dos valores de *turnover* numa organização, sendo que estudos indicam que este fator é o que mais influencia a taxa de *turnover* negativa (Vnoučková & KlupáKová, 2014).

Assim, é importante que a gestão de uma organização proporcione as melhores condições de trabalho, respeito e recompensas pela prestação dos

colaboradores para estes últimos sentirem-se satisfeitos e, por consequência, mais motivados. Caso tal não aconteça, há tendência dos colaboradores desmotivados manifestarem uma *performance* deficitária, bem como problemas de foro mental, absentismo e rotatividade (Vnoučková & KlupáKová, 2014).

#### 1.5.1.2. Valores profissionais

Segundo vários estudos, os valores profissionais são também um construto passível de estar relacionado com níveis de *turnover* (p.e., Chen, Yu, Chao, & Cheng, 2014). Entende-se por valores profissionais as dimensões e aspetos laborais que as pessoas valorizam numa profissão, isto é, os aspetos que valorizam na sua vida profissional (Sinisalo & Shvets, 2000, citados por Marinho, 2013). Os valores são vistos como um guião de princípios e crenças que conduzem o comportamento da pessoa, nomeadamente na análise, seleção e nomeação das suas preferências, orientando assim o seu comportamento profissional (Jimenez, 2010; Wöhrmann, Fasbender & Deller, 2016). Estas preferências aparentam estar relacionadas com o comprometimento afetivo com a organização, o seu envolvimento na função e consequente retenção do colaborador na empresa (Lester, Claire & Kickul, 2001).

São vários os estudos que se debruçam na análise dos valores profissionais e o seu impacto nos comportamentos laborais e resultados (Frieze, Olson, Murrell & Selvan, 2006), bem como na sua variância (Smola & Sutton, 2002; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Exemplo de tal é o estudo de Smola e Sutton (2002), onde foi possível concluir que os valores profissionais tendem a sofrer alterações entre gerações e a valorização dos aspetos laborais também variam consoante os anos de prestação de serviços numa empresa. Os recém-chegados manifestam valores mais baixos de lealdade para com a empresa, valorizam mais a orientação do seu trabalho e suporte dos supervisores, bem como a promoção na carreira, e tendem a mostrar maior tendência de *turnover*

associado às questões salariais, caso haja oportunidades externas mais atrativas a nível monetário (Smola & Sutton, 2002).

Os valores de *turnover* aparecem associados negativamente com os valores profissionais e conseqüente qualidade de vida laboral, isto é, quando os colaboradores realizam funções positivamente relacionadas com os seus valores profissionais e onde os níveis de condições de trabalho são elevados, a tendência de abandono ou rescisão do contrato é mais reduzida (Chen, et al., 2014).

### 1.5.1.3. Cultura organizacional

A cultura organizacional, outro fator analisado aquando a necessidade de identificar os motivos associados ao *turnover* (Vveinhardt & Gulbovaite, 2013), é entendida como um conjunto de valores organizacionais, ou seja, crenças e princípios, partilhado por todos os membros envolventes na organização, influenciando a sua conduta e perspetiva acerca dos fenómenos contextuais. Este fator é transversal às organizações, demarcando a sua identidade no mercado de trabalho, e todos estes princípios devem ser transmitidos aos recém colaboradores, nomeadamente, informações acerca das tarefas e outros requisitos associados ao sucesso empresarial, de forma a facilitar a sua integração na organização em questão (Alis, et al. 2012; Camara, et al., 2013).

Estes princípios partilhados procuram criar uma identidade (Camara, et al., 2013) e são essenciais para o bem estar pessoal e da comunidade laboral, uma vez que são estes que conduzem à interação social entre os elementos e influencia o crescimento e desenvolvimento pessoal e grupal (Zavareze, 2008).

A cultura organizacional e os seus valores e princípios tendem a ser um fator preponderante na relação colaborador-empresa. A congruência existente entre os valores dos elementos antes citados apontam para uma relação positiva entre ambos. Além de não haver mal estar associado à incongruência de princípios,

há uma procura de manter e enriquecer ainda mais os princípios subjacentes à organização e o seu futuro sucesso (Vveinhardt & Gulbovaite, 2016). Esta identificação de valores organizacionais promove ainda um aumento dos níveis de satisfação e motivação no trabalho, do comprometimento organizacional, iniciativa, da *performance* e dos resultados (Vveinhardt & Gulbovaite, 2013).

Estudos anteriormente citados destacaram também o impacto que o comprometimento organizacional tem nos níveis de *turnover*. Mais especificamente, 12,6% dos casos de *turnover* voluntário está associado à falta de identificação dos colaboradores com a cultura organizacional (Maghni, 2014).

Quando há um comprometimento organizacional e congruência com a cultura organizacional, a probabilidade de retenção de colaboradores é mais elevada (Allen & Shanock, 2013; Vardaman, Allen, Otondo, Hancock, Shore & Rogers, 2016) e quando estes se acompanham pela satisfação com as condições de trabalho, há uma redução da intenção de abandono (Jenkins, Deis, Bedard, & Curtis, 2008; Vveinhardt & Gulbovaite, 2013).

#### 1.5.1.4. Condições de trabalho

As condições de trabalho são, também, um fator de análise em vários estudos focados na análise da rotatividade (p.e., Arnoux-Nicolas, 2016). Compreende-se por condições de trabalho o conjunto de fatores laborais associados ao cargo realizado com impacto em aspetos físicos e psicológicos. Mais especificamente, engloba as exigências e consequências a nível social, pessoal e de saúde do colaborador (Alis, et al. 2012).

Estas condições são essenciais, devendo ser o mais ajustadas possíveis à função e ao colaborador. Quando tal se verifica, os níveis de *performance* e resultados são mais elevados, favorece as relações sociais entre colaboradores e com as chefias, diminui a frequência de ausências, entre outros. Caso tal não aconteça, acresce a probabilidade de identificar mal estar, desconforto ou algum

problema profissional ou de saúde nos colaboradores. Posto isto, podemos dizer que a melhoria das condições de trabalho revela uma relação *win-win*, ou seja, responde tanto às necessidades e interesses do colaborador como do empregador (Alis, et al. 2012).

Para assegurar a prestação das melhores condições de trabalho, importa ter em atenção os seguintes passos (Alis, et al. 2012):

- Controlo e extinção de fatores de risco de acidentes de trabalho;
- Aplicação de estratégias de melhoria e manutenção da saúde física e mental;
- Promoção dos níveis de satisfação e motivação no trabalho.

É neste seguimento que surge a ciência de Ergonomia, disciplina focada na avaliação e nomeação das condições necessárias para melhorar os postos de trabalho, de forma a responder às necessidades tanto da função como do colaborador, no bem estar e na obtenção de resultados (Alis, et al. 2012; Kuhn & Barbosa, 2016).

Porém, estudos recentes indicam que os colaboradores ainda estão expostos a riscos de trabalho, tanto físicos como mentais, não mostrando alterações desde os anos 90. Destacam ainda o impacto que questões de foro psicossociais têm na saúde, relacionadas com a permanência de insegurança, as exigências incutidas aos colaboradores, escassez de relações sociais em contexto laboral e falta de autonomia (Eurofound, 2012).

Quando as condições de trabalho são desfavoráveis, os valores de *turnover* tendem a aumentar (Arnoux-Nicolas, 2016), com maior evidência na tipologia voluntária (Liu, Wu, Chou, Chen, Yang & Hsu, 2016). Num estudo realizado por Cottini, Kato e Westergaard-Nielsen (2011), quando os colaboradores são expostos a este tipo de condições, o *turnover* voluntário tende a aumentar três pontos percentuais relativamente ao valor médio de 18%. Fatores de risco como

sofrimento psicológico, falta de pausas e de horas de descanso são exemplos que inflacionam os valores de rotatividade (Tei-Tominaga, 2013).

#### 1.5.1.5. *Performance*

A *performance* é uma variável bastante analisada em várias investigações que se concentram na identificação dos fatores associados ao *turnover* voluntário e involuntário durante o período experimental (Camara, et al., 2013).

De Corte (1994; 1997) foi um dos profissionais que se debruçou sobre o estudo do impacto da *performance* dos colaboradores durante o período experimental na decisão da respetiva retenção ou rejeição. Mais especificamente, aplicou o modelo de retenção Boudreau-Berger no contexto laboral nesse mesmo período de trabalho, o qual indica que o despedimento é a única forma de a empresa se desvincular do colaborador e que as variáveis que influenciaram a decisão de retenção devem ir de encontro com os preditores que resultaram na seleção dos colaboradores (De Corte, 1997).

Num estudo recente feito numa empresa de recrutamento, a Spring Personnel, é possível perceber que quase 1 em cada 5 colaboradores em período experimental falham ou têm o período alargado, e onde ainda 22% dos inquiridos admitem que se esforçam mais durante esse período do que se esforçariam caso não tivessem que passar por este período experimental. Estes dados reforçam não só a importância das empresas analisarem de forma cuidada e contínua a *performance* de cada novo trabalhador, bem como a necessidade de recorrer a métodos de seleção que reduzam os números de erros (Lewis, 2014).

Camara et al. (2013) afirmam que os candidatos previamente selecionados que manifestem uma baixa *performance* no período experimental, ao invés do que era esperado, podem transparecer a hipótese da organização ter recorrido a

metodologias de recrutamento e de seleção que necessitam de ser revistas e, porventura, reformuladas.

Além disso, estudos indicam que quando estes colaboradores estão satisfeitos com a sua *performance*, os valores de *turnover* voluntário são reduzidos, uma vez que o aumento da *performance* traz benefícios e recompensas, enfatizando a sua entidade laboral do colaborador (Saeed, et al., 2014).

Por todo o exposto nesta secção, salienta-se a importância da análise aprofundada dos fatores associados ao *turnover* durante o período experimental que nos propomos fazer neste trabalho final de mestrado. No capítulo seguinte irão ser apresentadas e explicadas quais as metodologias utilizadas na presente investigação, a caracterização da consultora analisada, objetivos e problemas de investigação, instrumentos utilizados e a caracterização da amostra do estudo.

# Capítulo 2

## Metodologia de investigação

Na presente secção, procura-se explicar de forma detalhada os passos metodológicos aplicados para a realização do presente estudo, tendo sido o mesmo realizado no âmbito de um estágio curricular. A investigação tem como objetivo geral identificar os motivos de *turnover* voluntário e involuntário durante o período experimental, visíveis em processos de recrutamento e seleção de uma consultora de recrutamento externa onde foi realizado o estágio em questão. Mais especificamente, foi realizado um estudo de caso, onde foram recolhidos e analisados dados de casos de abandono ou rescisão de funções durante o período experimental de processos realizados pela consultora Michael Page Portugal. Assim, torna-se importante fazer uma breve caracterização da empresa que será objeto do estudo de caso.

### 2.1. Caracterização da Empresa

O PageGroup surge no ano de 1976, fundada em Londres por Bill McGregor e Michael Page com o intuito de recrutar contabilistas para o sector industrial. Com o sucesso nesta área de negócio e respetiva procura pelos seus serviços, decidiram alargar a sua rede de escritórios em vários pontos estratégicos dos demais continentes, alargando também as suas áreas de negócio (Michael Page, 2015).

Atualmente, o PageGroup está presente em 35 países contando com 154 escritórios, onde se inserem 5578 colaboradores (PageGroup, 2015), distribuídos nas três insígnias no mercado da consultoria em Recursos Humanos, mais

especificamente, nas Page Executive, Michael Page e Page Personnel (ver figura 3) (Michael Page, 2015).



**Figura 1:** Marcas PageGroup  
Fonte: Michael Page (2015).

A Page Executive tem como objetivo a pesquisa direta e seleção de quadros executivos. Por sua vez, a Michael Page tem como especialização a seleção de quadros médios e superiores, em 11 divisões distintas. De forma a ser bem sucedida, cada divisão tem consultores especializados por área de negócio no sentido de obter um conhecimento mais detalhado e minucioso das especificidades do segmento em causa (Michael Page, 2015).

Mais especificamente, a Michael Page presta serviços consoante uma determinada área de negócio em que são especializados, sendo elas:

- *Finance;*
- *Banking & Financial Services;*
- *Tax & Legal;*
- *Human Resources;*
- *Commercial & Marketing;*

- *Retail*;
- *Healthcare & Life Sciences*;
- *Engineering & Manufacturing*;
- *Property & Construction*;
- *Information Technology*;
- *Hospitality & Leisure* (Michael Page, 2015).

Por último, a Page Personnel foca-se no recrutamento e seleção de cargos técnicos de suporte e posições intermédias, com vista a projetos de natureza permanente e temporária (Michael Page, 2015).

Em Portugal, o PageGroup está presente desde o ano 2000, tendo iniciado os seus serviços na Grande Lisboa e em 2010 expandiu-se para o norte do país, mais em concreto para a cidade do Porto (Michael Page, 2015).

A sua expansão geográfica vai ao encontro do seu ideal de estar perto dos seus candidatos e clientes, trabalhando o escritório do Porto o eixo norte Valença-Coimbra e o escritório de Lisboa o eixo Coimbra-Faro. Esta filosofia permite aos consultores prestar os seus serviços consoante as particularidades das diferentes regiões, aumentar o campo de pesquisa de candidatos com perfis mais adequados, bem como promover aos clientes e candidatos soluções eficazes num curto espaço de tempo (PageGroup, 2015).

A PageGroup destaca-se pelo valor que acrescenta aos seus serviços. Exemplos disso são a procura de conhecimentos sobre as características dos vários setores e funções dos segmentos para os quais recrutam, a utilização do mesmo sistema tecnológico em todo o mundo, possibilidade para identificar candidatos com perfil adequado noutros países através dos vários escritórios, e todos os consultores são envolvidos em programas de formação periodicamente, com vista o aumento das suas competências profissionais (PageGroup, 2015).

Todos os consultores da Michael Page devem reger-se por uma metodologia de recrutamento e seleção definida pelo PageGroup, sendo ela constituída pelos seguintes patamares (PageGroup, 2015, p. 4):

1. Definição do perfil de pesquisa – detalhe das responsabilidades que o candidato desempenhará, formação, experiência, idiomas e outras características necessárias para o desenvolvimento da função;

2. Utilização das ferramentas – utilização da base de dados interna, publicação da oferta de emprego no nosso *website* e/ou em publicações especializadas. Definimos junto do cliente os critérios para a pesquisa direta;

3. Análise de currículos – avaliação das candidaturas recebidas e seleção das que melhor se ajustam ao perfil requerido;

4. Entrevista telefónica – primeira fase de contacto e triagem telefónica dos candidatos. Realizamos entrevistas pessoais com os candidatos que sejam adequados para a função;

5. Entrevista pessoal – validação técnica das aptidões e experiência do candidato, assim como do seu perfil psicológico;

6. Referências – serão realizadas apenas com autorização prévia do candidato, através do contacto com antigos responsáveis hierárquicos e/ou responsáveis de recursos humanos;

7. Entrevista candidato/cliente e finalização do processo – apresentação do candidato e entrevista com o cliente. Seguimento e finalização do processo com o candidato selecionado;

8. Seguimento/*follow-up* – realização de contactos periódicos com o cliente e com o candidato para conhecer o desenvolvimento profissional do colaborador após a sua incorporação;

9. Garantia – O PageGroup oferece um período de garantia sobre o processo de seleção.

O período de garantia definido pela Michael Page pode ser associado ao período experimental, em que os candidatos selecionados pela consultora e aceites pelos clientes passarão por um período de experimentação antes de finalizar o processo de recrutamento em questão. Este período de garantia tem a duração de seis meses, podendo a sua duração variar de acordo com a negociação entre a consultora e a empresa cliente. Até ao término desta fase, a técnica de seguimento/*follow-up*<sup>6</sup> deve ser aplicada com regularidade junto dos candidatos e do cliente.

A Michael Page possui uma plataforma digital em que todas as informações devem ser colocadas à medida que são recolhidas, nomeadamente, as conseguidas a partir das técnicas dos patamares nomeados anteriormente. Além disso, a consultora exige a recolha de documentação comprovativa do processo e introdução da mesma na plataforma em questão. Mais especificamente, a Michael Page exige a recolha dos contratos entre a consultora e as empresas clientes devidamente assinados; relatório da técnica de levantamento de referências; relatório de todas as entrevistas feitas aos candidatos; comprovativo do candidato a confirmar a aceitação da proposta do cliente; comprovativo do cliente a confirmar a aceitação do candidato; e relatório dos seguimentos/*follow-up*.

Importa salientar a importância da nomeação dos procedimentos supramencionados para a posterior análise dos resultados, uma vez que, como já referido anteriormente, a não implementação de algumas etapas dos processos de recrutamento e seleção podem estar na base do insucesso dos mesmos e conseguinte abandono ou a não retenção de candidatos numa organização (Rosa & Inbdaiwi, 2012).

Uma vez que a presente investigação irá analisar casos de *turnover* durante o período experimental associados a processos de recrutamento e seleção da

---

<sup>6</sup> Os contactos de seguimento/*follow-up* devem ser realizados no primeiro dia, seguido pelo contacto no final do primeiro mês, do terceiro mês e no final do 6º mês.

Michael Page, casos denominados de *backouts* pela consultora em questão, iremos a partir deste ponto utilizar este termos ao invés do termo *turnover*. Para melhor compreensão, este termo é explicado de forma minuciosa no ponto seguinte.

### 2.1.1. *Backouts*

O termo *backout* é utilizado em contexto de trabalho pela empresa Michael Page para se referir aos casos em que os candidatos colocados por eles nas empresas clientes acabam por sair de forma voluntária ou involuntária durante o período de garantia estabelecido contratualmente entre ambas as partes. Tal como já foi referido, este período é equivalente ao período experimental abrangido pelo contrato de trabalho entre a empresa cliente e o candidato recrutado através da Michael Page. Pode-se, então, compreender que o *backout* é um tipo de *turnover* que ocorre durante o período experimental.

Durante o primeiro mês de contrato, caso ocorra um *backout* a empresa cliente está legalmente habilitada a pedir a emissão da nota de crédito dos honorários pagos à Michael Page pela contratação do colaborador. Após o primeiro mês, esta contrapartida de emissão de nota de crédito já não se aplica, mas havendo a obrigação da consultora realizar um novo processo de recrutamento e seleção para a mesma função, sem qualquer custo associado para o cliente.

**Os processos de *backout* acarretam despesas à Michael Page, devendo ser objetivo da empresa evitar ou diminuir estes eventos. Para tal, é crucial analisar os fatores associadas aos *backouts*, sendo este um objetivo do presente estudo.**

## 2.1. Objetivos de investigação

Tendo em atenção a informação acima mencionada, e uma vez que as empresas, tanto a consultora como as empresas clientes, pretendem que o candidato indicado no processo de recrutamento e seleção demonstre habilidades na execução das funções requeridas, este estudo procura analisar quais são os motivos pessoais e organizacionais de *backout* (voluntário e involuntário) identificáveis durante o período experimental. Mais concretamente, este estudo irá averiguar os motivos que levaram à rejeição durante o período experimental de candidatos selecionados pela consultora Michael Page, bem como os motivos da opção de saída voluntária, focando com particular interesse se estas situações se relacionam com a existência de falhas na aplicação do método de recrutamento definido pela consultora.

Esta identificação é crucial para a redução dos custos da empresa em questão. Numa perspetiva de melhoria contínua do processo de recrutamento e seleção da consultora Michael Page, em que esta oferece uma garantia do candidato selecionado, é fundamental reduzir a margem de insucesso de candidatos rejeitados, pois, tal como explicado anteriormente, caso os candidatos sejam rejeitados ou recusem a função durante o período experimental, a empresa tem a obrigação de efetuar um novo processo de recrutamento totalmente gratuito para a mesma função ou emitir uma nota de crédito.

Pretendeu-se, assim, transmitir todas as conclusões obtidas à empresa, nomeadamente, qual a preponderância dos motivos associados aos *backouts* voluntário e involuntário no período experimental, facultar sugestões passíveis de serem aplicadas de forma a evitar as lacunas existentes nos processos atuais, reduzindo o número de *backouts* e, por conseguinte, as despesas de um novo

processo de recrutamento e seleção para a mesma função previamente procurada.

Assim, tendo em atenção as informações supramencionadas, a presente investigação teve como principal propósito a análise das determinantes de insucesso passíveis de influenciar a tomada de decisão da rejeição de novos candidatos e os motivos dos mesmos rejeitarem a função durante o período experimental na consultora Michael Page. Tendo por base este objetivo geral, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos:

1. Analisar a informação disponibilizada pela empresa de recrutamento e seleção Michael Page sobre os casos de *backouts* voluntário e involuntário durante o período experimental;
2. Identificar os motivos pessoais e organizacionais associados aos casos de *backout*;
3. Verificar se a metodologia de recrutamento e seleção predefinida pela empresa foi aplicada nos casos de *backout* voluntário e involuntário;
4. Procurar mecanismos que auxiliem a Michael Page a reduzir o número dos casos de *backout* durante o período experimental.

Os objetivos apresentados serão abordados de uma forma mais pormenorizada através dos problemas de investigação abaixo mencionados.

## 2.4. Problemas de Investigação

Com a finalidade de analisar os objetivos propostos e tendo em atenção os constructos teóricos, formalizaram-se problemas de investigação, segundo os três elementos envolvidos nos processos de *backout*, sendo eles os clientes, os candidatos e os consultores.

Problema 1: Quais são os motivos de *backout* voluntário durante o período experimental?

Problema 2: Quais são os motivos de *backout* involuntário durante o período experimental?

Problema 3: Será que os consultores seguiram os passos previamente definidos pela empresa para assegurar a qualidade do processo de recrutamento e seleção nos casos de *backout* voluntário e involuntário?

Problema 4: Qual foi a frequência da aplicação da técnica de levantamento de referências e da técnica de *follow-up* nos casos de *backout* voluntário e involuntário?

Problema 5: Será que as propostas de trabalho apresentadas aos candidatos corresponderam à realidade?

Além de uma análise mais descritiva, procurou-se, ainda, analisar possíveis relações entre as variáveis analisadas. Mais especificamente, tentou-se responder aos seguintes problemas:

Problema 6: Será que existe uma associação entre a prevalência de casos de *backout* voluntário e involuntário e as divisões de especialidade da Michael Page?

Problema 7: Será que existe uma associação entre os motivos de *backout* e as divisões de especialidade da Michael Page?

Os problemas serão analisados, independentemente do elemento que tomou a decisão de rescisão, na perspectiva dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) nos problemas 1, 2 e 7, na perspectiva dos consultores (PCo) no caso dos problemas 3, 4 e 6, e na perspectiva dos candidatos no problema 5. A seleção das perspectivas a analisar nos diferentes problemas teve em atenção diversas

razões. No que concerne aos dois primeiros problemas, bem como ao problema 7, a perspectiva que os consultores manifestaram relativamente aos motivos de *backout* tinham por base o que foi transmitido por um dos elementos diretamente relacionados com a função – candidato e cliente –, razão pela qual foram analisadas somente as perspectivas destes dois últimos elementos nos problemas que se analisam os motivos de saída da empresa.

A nomeação da perspectiva dos consultores como a mais indicada para responder aos problemas 3, 4 e 6 deve-se ao facto de estarem mais relacionadas com questões associadas à metodologia da consultora em análise.

Por fim, o problema 5 atendeu somente à perspectiva do candidato, uma vez que as propostas de trabalho são apresentadas a estes elementos pela consultora ou pela própria empresa cliente.

Para dar resposta aos problemas de investigação elencados, foi necessário aplicar um conjunto de procedimentos imprescindíveis à realização do presente estudo, estando de seguida explicados.

## 2.2. Procedimento de investigação

De modo a responder à questão de investigação vigente no estudo, bem como aos problemas específicos nomeados no ponto posterior, procurou-se inicialmente conhecer as características da consultora Michael Page, compreender e analisar os métodos de recrutamento e seleção aplicados pelos consultores, para posteriormente serem analisados os casos de *backouts* e conseguinte identificação dos fatores associados.

Assim, após a definição da questão de investigação, foi escolhida a metodologia de estudo de caso para a realização do presente estudo, visto ter como propósito analisar as causas de *backout* voluntário e involuntário visíveis

durante um período experimental associados a processos de recrutamento e seleção de uma consultora específica na qual o presente investigador realizou um estágio curricular (Ponte, 2006). Para melhor compreensão, esta metodologia será aprofundada de seguida.

### 2.2.1. Estudo de caso

O estudo de caso é uma metodologia de investigação que se foca na compreensão da complexidade de um fenómeno real vivenciado num caso em particular, podendo este ser uma pessoa, um grupo, uma organização ou um acontecimento (Yin, 2012).

Esta metodologia é cada vez mais aplicada nas ciências humanas e pode ser classificada segundo a sua tipologia de recolha de informação – exploratório, descritivo, explicativo e avaliativo (Yin, 2012) – e o intuito do estudo – intrínseco, instrumental e coletivo (Stake, 2007). Segundo a tipologia de recolha de informação, o exploratório refere-se aos estudos em que não se conhece o fenómeno a estudar e analisa-se de forma a recolher mais informação; o descritivo prende-se com uma descrição exaustiva acerca de um fenómeno no contexto real; o explicativo procura delinear relações de causa efeito entre fenómenos; e o avaliativo, além de descrever o fenómeno, tenta nomear significados e pareceres (Yin, 2012).

Segundo Stake (2007), o estudo de caso pode ser realizado com fins de analisar a complexidade de um fenómeno para melhor compreensão por parte do investigador – intrínseco –, com intuito de aprofundar os conhecimentos já existente acerca do fenómeno – instrumental – ou para analisar e comparar os dados de vários casos, de forma a adquirir mais informações pormenorizadas acerca de um fenómeno real – coletivo.

No presente estudo, pode-se constatar que a sua tipologia enquadra-se no cariz coletivo, uma vez que procura aprofundar os conhecimentos acerca do

fenómeno do *turnover* em período experimental na consultora Michael Page, a partir da perspectiva dos clientes, candidatos e consultores envolvidos em processos resultantes em *backouts*. Além disso, denota-se, ainda, o caráter de foro avaliativo, visto procurar dar sugestões para minimizar os custos associados ao *turnover* durante o período experimental, além da descrição exaustiva acerca do fenómeno. Tal como abordado anteriormente, destaca-se a transmissão dos resultados à consultora analisada, de forma a que a mesma tenha conhecimentos acerca do fenómeno e possíveis sugestões para minimizar o número de *backouts* e subsequentes custos associados.

Independentemente das tipologias, importa que seja assegurada a validade dos dados obtidos, podendo este procedimento ser conseguido a partir da recolha de informações de vários elementos acerca do mesmo fenómeno (Yin, 2012). Destaca-se, assim, a triangulação na recolha de informação feito na presente investigação, ao procurar recolher dados recorrendo à análise documental, observação direta pelo investigador e à realização de entrevistas aos vários elementos envolvidos nos processos de recrutamento e seleção (candidatos, clientes e consultores), sendo este passo imprescindível à metodologia em questão (Yin, 2012).

### 2.2.2. Metodologia de recolha de dados

Para que fosse possível responder aos problemas de investigação do presente estudo, foi aplicada uma metodologia de investigação mista – uma abordagem cada vez mais aplicada nas ciências sociais e comportamentais (Teddlie & Tashakkori, 2009) – que abrange a aplicação e análise de foro tanto qualitativo como quantitativo (Johnson, Onwuwbuzie & Turner, 2007). O complemento destas duas tipologias é vantajoso para a elaboração desta investigação, uma vez que a abordagem quantitativa procura responder aos problemas de investigação a partir de técnicas mais estruturadas, quantificando as variações e

procurando prever possíveis relações e diferenças entre variáveis, enquanto a abordagem qualitativa procura analisar de forma mais detalhada as experiências dos participantes. Esta última abordagem pode ser aplicada a partir de várias técnicas, destacando-se as entrevistas estruturadas ou semiestruturadas e respetiva análise de conteúdo, conseguindo identificar os significados e interpretações atribuídos pelos participantes às suas ações, experiências e vivências (Hennink et al, 2011). Esta técnica foi utilizada na investigação em curso e é considerada um recurso crucial para a melhor compreensão da realidade dos participantes. Tal facto é conseguido devido à aplicação de perguntas abertas que proporcionam aos participantes um espaço para exporem as suas próprias objeções, sem se limitarem a opções de respostas (Mack, Woodson, MacQueen, Guest & Namey, 2011).

Assim, no presente estudo recorreu-se a uma análise quantitativa-correlacional, analisando os dados de carácter estatístico, bem como a uma análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas realizadas aos elementos integradores dos processos que resultaram em casos de *backouts*, isto é, ao cliente, candidato e consultor, procurando ambas compreender fenómenos e responder a hipóteses previamente formuladas acerca das relações das variáveis estudadas (Almeida & Freire, 2008).

Para tal, inicialmente analisaram-se todos os casos inseridos na plataforma digital da Michael Page durante o ano 2014 e 2015, tendo sido criada uma base de dados em formato Excel que aglomerou informações importantes para a identificação dos casos de *backout*, a caracterização dos elementos relacionados e quais foram as técnicas de recrutamento e seleção usado pelos consultores.

Após a organização e recolha dos dados acima referidos, estes foram tratados e analisados a partir do programa de análise estatística *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Além de uma análise descritiva, foi também elaborada análise correlacional, isto é, procurou-se estabelecer relações entre as variáveis

pertencentes à base de dados. Estes dados serão analisados e discutidos de seguida, procurando comparar com informações de outros estudos que se debruçaram sobre o mesmo tema.

No que concerne à metodologia qualitativa, após identificação dos casos de *backouts*, foram expostas as informações acerca do estudo aos participantes da investigação (i.e., clientes, candidatos e consultores), nomeadamente, os objetivos e a pertinência, pedindo o seu consentimento para a sua participação e análise dos dados facultados, assegurando sempre o anonimato e confidencialidade. Após este cuidado, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos clientes, candidatos e consultores responsáveis pelos processos, tendo as mesmas sido realizadas via chamada telefónica.

Os dados recolhidos foram transcritos e posteriormente analisados e tratados a partir do software NVIVO, o que permitiu realizar uma análise e exploração das semelhanças e diferenças nas afirmações dentro e entre entrevistados dos processos de *backouts* (Walsh, 2003), bem como identificação dos motivos associados à decisão de rejeição ou rescisão dos candidatos.

### 2.2.3. Instrumentos de investigação

Tendo em atenção os princípios teóricos subjacente à investigação elaborada e à sua finalidade, optou-se pela aplicação de uma entrevista semiestruturada aos candidatos, clientes e consultores envolvidos em processos de *backouts*, decorrentes dos anos 2014 e 2015. A entrevista é um método de recolha de dados bastante utilizado no contexto dos estudos de análise qualitativa, uma vez que é um instrumento flexível na recolha de informação. Mais especificamente, a entrevista semiestruturada permite definir uma linha orientadora, sem impossibilitar o aprofundamento de temas não identificados inicialmente (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013).

No caso do estudo em questão, como referido anteriormente as entrevistas foram realizadas via chamada telefónica que, segundo Corbetta (2007), tem a vantagem de obter menos resistência por parte dos participantes nas respostas facultadas, muito pelo facto da questão do anonimato tender a ser mais assegurada, ao invés das entrevistas presenciais. Além disso, este tipo de recolha de informação foi considerada a mais ajustada, uma vez que os participantes encontram-se em locais geográficos distintos e preferiram facultar as informações desta forma. As entrevistas por telefone são pouco utilizadas em Portugal, porém a sua aplicação abarca vantagens, nomeadamente, a rapidez do processo, a facilidade de comunicação e a não exigência de deslocações (Ferreira et al., 2015).

Neste estudo foram elaboradas guiões de entrevistas diferentes para cada grupo de elementos envolvidos nos processos de *backout* e segundo a opção de saída da empresa. Isto é, foram definidos dois tipos de entrevista para clientes e dois tipos para os candidatos (uma para os casos de rejeição dos clientes e outra para o caso da intenção de saída do candidato). Foi ainda incluída uma entrevista destinada aos consultores, de forma a recolher informações referentes à metodologia do processo de recrutamento e seleção aplicado (Tabela 1). Os guiões de entrevistas podem ser consultadas no Apêndice 1.

	<i>Backout</i> voluntário	<i>Backout</i> involuntário
Candidatos	Guião Entrevista 1a	Guião Entrevista 1b
Clientes	Guião Entrevista 2a	Guião Entrevista 2b
Consultores	Guião Entrevista 3	

**Tabela 1:** Entrevistas semiestruturadas.

Fonte: Elaboração própria.

## 2.3. Caracterização da amostra

Para a elaboração da respetiva investigação, foi inicialmente analisada uma plataforma digital que reúne os *placements*<sup>7</sup> conseguidos durante os anos 2014 e 2015, nos escritórios nacionais, mais especificamente Porto e Lisboa, resultando na criação de uma base de dados. Esta base de dados reúne uma amostra de 996 candidatos – 45.6% de 2014; 54.4% de 2015 –, sendo 470 do sexo feminino (47,2%) e 526 do sexo masculino (52,8%), com idades compreendidas entre os 19 e os 66 anos (Média<sup>8</sup>=34.77; Desvio Padrão<sup>9</sup>=6.28) (Tabela 2).

Características dos candidatos	Frequência (N=996)	Percentagem
Habilitações literárias		
3º ciclo do Ensino Básico	16	1.6%
Ensino Secundário	104	10.4%
Licenciatura	537	53.9%
Mestrado	269	27.0%
Doutoramento	3	0.3%
Cursos de especialização	67	6.7%
Divisão MP		
<i>Banking &amp; Financial</i>	53	5.3%
<i>Engineering &amp; Manufacturing</i>	199	20.0%
<i>Finance</i>	131	13.3%
<i>Healthcare &amp; Life Science</i>	49	4.9%
<i>Hospitality &amp; Leisure</i>	14	1.4%
<i>Human Resources</i>	28	2.8%
<i>Information Technology</i>	56	5.6%
<i>Retail</i>	64	6.4%
<i>Commercial &amp; Marketing</i>	342	34.3%
<i>Tax &amp; Legal</i>	59	5.9%
Levantamento de Referências		

<sup>7</sup> Termo utilizado pela Michael Page para indicar a colocação de um candidato numa empresa cliente.

<sup>8</sup> Valor da média das idades dos 996 candidatos envolvidos nos *placements*.

<sup>9</sup> Valor do desvio-padrão das idades dos 996 candidatos envolvidos nos *placements*.

Sim	588	59.0%
Não	385	38.6%
Não se aplica	23	2.3%
<i>Follow up</i>		
Sim	292	29.3%
Não	666	66.9%
Não se aplica	38	3.8%
<i>Backouts</i>		
Sim	18	1.8%
Não	978	98.2%

**Tabela 2:** Características dos candidatos (primeira fase de seleção).

Fonte: Elaboração própria.

A amostra posteriormente selecionada para a realização do respetivo estudo teve em atenção os critérios previamente definidos e, desta forma, pode-se classificar o processo de amostragem como método intencional de amostragem, isto é, os sujeitos foram selecionados consoante as suas características, nomeadamente, se eram candidatos envolvidos em processos de *backouts* (conforme detalhado na Tabela 2). Sendo assim, os participantes constituem uma amostra intencional (Almeida & Freire, 2008). Dos 996 *placements*, foram selecionados 33 casos identificados como *backouts*, porém foi possível analisar somente 18, após concluir que os restantes estavam mal codificados<sup>10</sup> e foram automaticamente excluídos. Após seleção dos casos, os candidatos, respetivos clientes e consultores associados ao processo de recrutamento mal sucedido foram contactados. O contacto inicial teve como propósito a exposição de informações acerca do estudo, nomeadamente, o objetivo e a pertinência, e pedido de participação no estudo e os seguintes prenderam-se com a aplicação das entrevistas. Desses 18 casos, foi possível entrevistar 17 candidatos, 16 clientes e 13 consultores. O número indicado de clientes e consultores representa a totalidade da sua categoria, uma vez que alguns destes elementos

<sup>10</sup> Processos indicados como *backouts* na plataforma digital da Michael Page, mas após análise mais pormenorizada concluiu-se que os candidatos associados não tinham chegado a iniciar quaisquer funções nas empresas clientes.

estiveram envolvidos em vários casos de *backouts*. Porém, o mesmo não se sucede relativamente aos candidatos, tendo havido um elemento que não quis participar no estudo.

Características dos candidatos	Frequência (N=18)	Percentagem
<b>Habilitações literárias</b>		
Ensino Secundário	1	5.6%
Licenciatura	11	61.1%
Mestrado	5	27.8%
Cursos de especialização	1	5.6%
<b>Divisão MP</b>		
<i>Engineering &amp; Manufacturing</i>	3	16.7%
<i>Finance</i>	2	11.1%
<i>Information Technology</i>	3	16.7%
<i>Commercial &amp; Marketing</i>	7	38.9%
<i>Tax &amp; Legal</i>	3	16.7%
Características dos processos de <i>backouts</i>	Frequência (N=18)	Percentagem
<b>Tomada de decisão - <i>backout</i></b>		
Voluntária	10	55.6%
Involuntária	8	44.4%
<b>Aplicação da metodologia da MP</b>		
Aplicada	10	55.6%
Não aplicada	8	44.4%
<b>Opção em casos de <i>backout</i></b>		
Substituição	14	77.8%
Devolução de dinheiro	3	16.7%
Solução não requerida	1	5.6%

**Tabela 3:** Características dos candidatos e dos processos de recrutamento de casos de *backouts*.  
Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a tabela 3, no que concerne às características dos candidatos, é possível verificar a maior frequência de casos de *backout* na área de *Commercial & Marketing* (38.9%), sendo que a maioria detém licenciatura (61.1%). No que

diz respeito aos dados dos processos de *backout*, destaca-se a maior prevalência de *backouts* voluntários (55.6%) e a maioria dos casos resulta em processos de substituição (77.8%). Importa ainda salientar que somente em dez casos (55.6%) foi aplicada a metodologia exigida pela consultora analisada, isto é, foram aplicados todos os passos do processo de recrutamento e seleção<sup>11</sup>.

Características dos processos de <i>backouts</i>	Frequência (N=18)	Porcentagem
Técnica de levantamento de referências		
Aplicada	13	72.2%
Não aplicada	5	27.8%
Técnica de <i>Follow up</i>		
Aplicada	14	77.8%
Não aplicada	4	22.2%

**Tabela 4:** Categorização dos casos dos processos de recrutamento de casos de *backouts*.

Fonte: Elaboração própria.

Após análise mais pormenorizada dos dados referentes à aplicação da metodologia da Michael Page, identificou-se a ausência da aplicação das técnicas de levantamento de referências (27.8%) e a de seguimento/*follow-up* (22.2%) por parte de alguns consultores em alguns dos processos de *backout* (Tabela 4). As restantes técnicas foram aplicadas na totalidade dos casos analisados.

No que concerne à análise dos dados qualitativos, cada caso foi codificado de forma a proporcionar um melhor entendimento dos dados que serão expostos e de forma a manter o anonimato (Tabela 5; consultar Apêndice 2 para a transcrição das entrevistas).

<sup>11</sup> Os passos da metodologia de recrutamento exigidos pela Michael Page são: 1. Definição do perfil; 2. Critérios de pesquisas; 3. Análise curricular; 4. Entrevista telefónica; 5. Entrevista pessoal; 6. Levantamento de referências; 7. Entrevista do candidato pelo cliente; 8. Seguimento/*follow-up*; e 9. Garantia (consultar secção 2.1. – Caracterização da Empresa).

Código	Sexo	Divisão MP	Tomada de decisão - <i>backout</i>
1	Feminino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do cliente
2	Feminino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do candidato
3	Feminino	<i>Finance</i>	Opção do candidato
4	Masculino	<i>Information Technology</i>	Opção do cliente
5	Masculino	<i>Engineering &amp; Manufacturing</i>	Opção do candidato
6	Masculino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do candidato
7	Masculino	<i>Information Technology</i>	Opção do candidato
8	Masculino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do cliente
9	Feminino	<i>Finance</i>	Opção do candidato
10	Masculino	<i>Engineering &amp; Manufacturing</i>	Opção do candidato
11	Masculino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do cliente
12	Feminino	<i>Tax &amp; Legal</i>	Opção do cliente
13	Masculino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do candidato
14	Masculino	<i>Engineering &amp; Manufacturing</i>	Opção do cliente
15	Masculino	<i>Information Technology</i>	Opção do candidato
16	Feminino	<i>Tax &amp; Legal</i>	Opção do candidato
17	Masculino	<i>Commercial &amp; Marketing</i>	Opção do cliente
18 <sup>12</sup>	Masculino	<i>Tax &amp; Legal</i>	Opção do cliente

**Tabela 5:** Categorização dos casos dos processos de recrutamento de casos de *backouts*.

Fonte: Elaboração própria.

Após apresentar a metodologia e amostra do estudo, de seguida serão apresentados os resultados, bem como a discussão dos mesmos e confronto com a literatura revista.

<sup>12</sup> O caso 18 não foi aplicada a entrevista ao candidato, uma vez que o mesmo não consentiu a sua participação. Porém, foi possível recolher informações junto da empresa cliente e do consultor responsável pelo processo.

# Capítulo 3

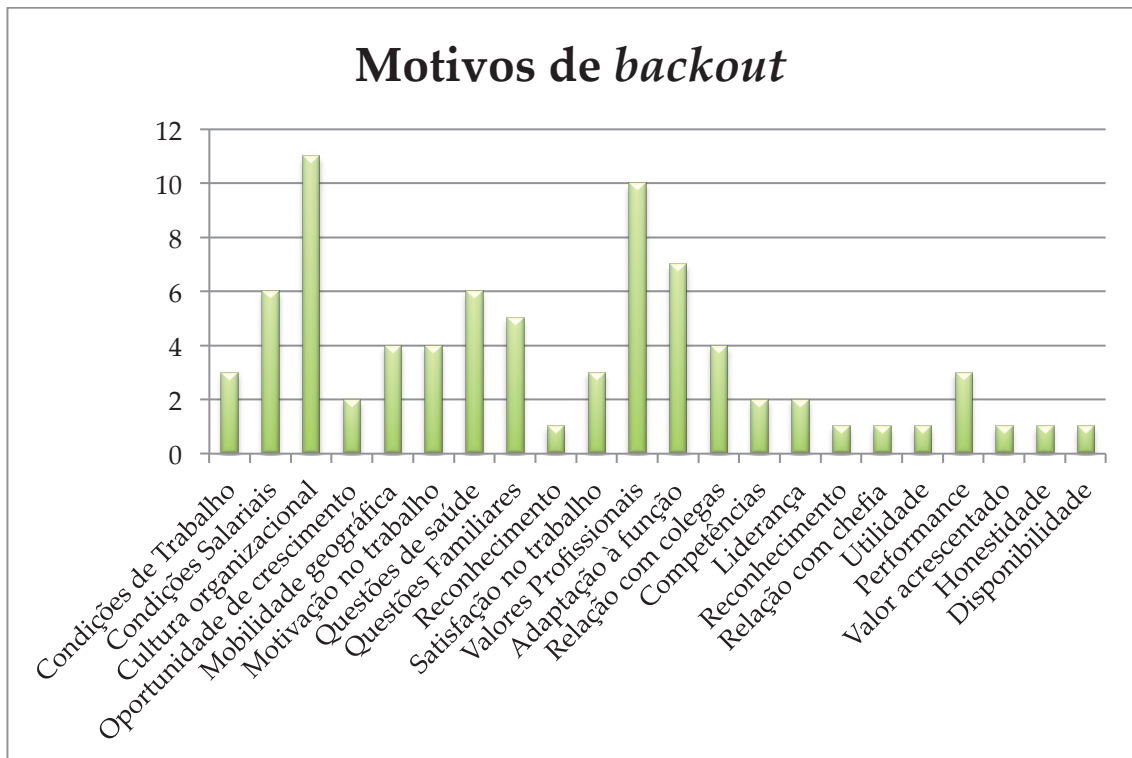
## Resultados de Investigação e discussão

Este capítulo tem como intuito expor os dados recolhidos e conseguinte discussão dos mesmos. Para tal, serão inicialmente apresentados os dados da análise descritiva, seguidos pelos dados da análise correlacional. Os resultados serão sistematizados em tabelas, gráficos e excertos de entrevistas ao longo do texto, de forma a tornar mais clara a sua análise.

Relembra-se que quando forem analisadas as diferentes perspetivas dos clientes e dos candidatos, mais especificamente acerca dos motivos de *backout*, as mesmas serão identificadas por PCa – perspetiva dos candidatos – e PCI – perspetiva dos clientes. Nos problemas em que serão analisadas as perspetivas dos consultores, será utilizada a abreviatura PCo. Estas abreviaturas auxiliarão a leitura dos resultados, tornando-a mais clara.

### 3.1. Resultados de investigação

Começamos por apresentar os motivos identificados tanto pelos candidatos como pelos clientes para a situação de *backout* (sem fazer a distinção entre os casos de *backout* voluntário e involuntário; Gráfico 1).



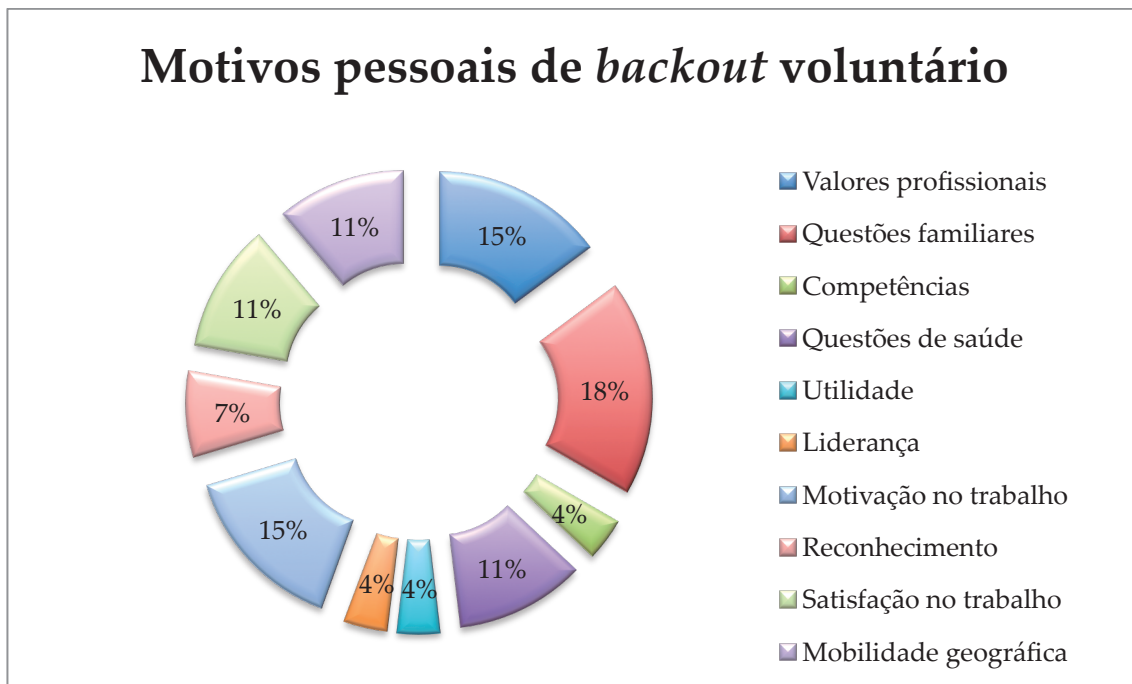
**Gráfico 1:** Frequência dos motivos de *backout*, segundo as perspectivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=35).

Fonte: Elaboração própria.

Compreende-se com a análise do gráfico 1 que os motivos mais salientados são a cultura organizacional (14%), valores profissionais (13%), adaptação à função (9%) e condições salariais (8%). Porém, com a análise dos problemas 1 e 2, percebe-se as diferenças de motivação dependendo da opção de saída (voluntário ou involuntária).

No que concerne ao problema 1 – “quais são os motivos de *backout* voluntário durante o período experimental” – são vários as razões associadas ao abandono das funções por parte dos candidatos durante o período experimental. Ainda antes de uma análise diferenciada entre as perspectivas (candidato *vs* cliente), ao analisar as nomeações no geral, percebe-se que há uma maior nomeação de motivos de foro pessoal que organizacional (Gráficos 2 e 3).

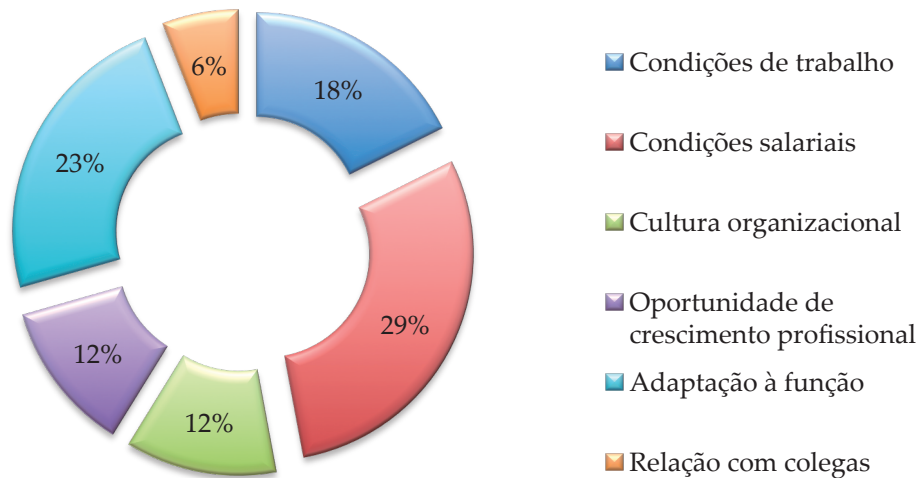
A nível pessoal destacam-se as questões familiares (18%), motivação no trabalho (15%) e valores profissionais (15%), e a nível organizacional as condições salariais (33%), seguida pelas dificuldades de adaptação à função (23%) são os motivos que se destacam e se relacionam com a intensão de abandono por parte dos candidatos (Gráficos 2 e 3).



**Gráfico 2:** Percentagem dos motivos organizacionais de *backout* voluntário no geral, segundo as perspetivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=20).

Fonte: Elaboração própria.

## Motivos organizacionais de *backout* voluntário



**Gráfico 3:** Percentagem dos motivos organizacionais de *backout* voluntário no geral, segundo as perspetivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=20).

Fonte: Elaboração própria.

Porém, as frequências das nomeações diferem quando comparamos as perspetivas dos candidatos e dos clientes. De forma a tornar claro tal fenómeno, de seguida as diferenças serão analisadas de forma mais particularizada, isto é, iremos apresentar separadamente os resultados conseguidos segundo a perspetiva dos candidatos e posteriormente a perspetiva dos clientes.

Analisando os dados referentes à perspetiva dos candidatos (PCa), denota-se um valor mais elevado de motivos pessoais (61.9%) que organizacionais (38.1%) associados ao *backout* voluntário (Tabela 5). Mais especificamente, os motivos pessoais relacionam-se, principalmente, com questões familiares (14.3%) (*p.e., Questões familiares [...] vou ter mais tempo para a família [PCa.15.]*), mobilidade geográfica (9.5%) (*p.e., deslocar-me todos os dias de [ ] a [ ] tem um custo elevado [PCa.10.]*), questões de saúde (9.5%) (*p.e., Sai da empresa porque tive um ataque de ansiedade [PCa.3.]*) e satisfação e motivação no trabalho (9.5%) (*p.e., como já não estava a sentir-me motivado, decidi por bem sair [PCa.6.]*), e os motivos

organizacionais prendem-se, principalmente, com as condições de trabalho (14.3%) (*p.e., O que influenciou a minha decisão foi o excesso de trabalho que estávamos a ter* [PCa.1.]) e as condições salariais (14.3%) (*p.e., a proposta (de outra empresa) era melhor, era para ganhar mais* [PCa.7.]) (consultar Tabelas 6 e 7).

<b>Motivos de <i>backout</i> voluntário (PCa)</b>		Frequência	%
<b>Pessoais</b>	Mobilidade geográfica	2	9.5%
	Motivação no trabalho	2	9.5%
	Questões de saúde	2	9.5%
	Questões Familiares	3	14.3%
	Reconhecimento	1	4.8%
	Satisfação no trabalho	2	9.5%
	Valores Profissionais	1	4.8%
		13	61.9%
<b>Organizacionais</b>	Condições de Trabalho	3	14.3%
	Condições Salariais	3	14.3%
	Cultura organizacional	1	4.8%
	Oportunidade de crescimento profissional	1	4.8%
		8	38.1%
		21	100%

**Tabela 6:** Frequência e percentagem dos motivos de *backout* voluntário, segundo PCa (N=10) – dados quantitativos.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Motivos de <i>backout</i> voluntário (PCa)</b>	<b>Excertos de entrevistas</b>
<b>Mobilidade geográfica</b>	PCa.10. [...] <i>deslocar-me todos os dias de [ ] a [ ] tem um custo elevado [...]; A distância entre casa e trabalho também foi importante (na decisão).</i>
	PCa.15. [...] <i>distância casa trabalho [...]; A (empresa externa) fica mais perto de casa.</i>
<b>Motivação no trabalho</b>	PCa. 6. [...] <i>como já não estava a sentir-me motivado, decidi por bem sair [...]; Motivação [...] influenciaram a minha saída [...] leva a uma desmotivação da minha parte.</i>
	PCa. 13. [...] <i>não estava bem decidi optar por sair [...] Motivação.</i>

<b>Questões de saúde</b>	PCa.3. <i>Sai da empresa porque tive um ataque de ansiedade [...] acabei por começar a ficar cada vez mais ansiosa e a entrar em pânico.</i>
	PCa.16. [...] <i>questões de saúde [...]; Sai porque descobri que tinha cancro de mama.</i>
<b>Questões Familiares</b>	PCa.2. <i>Única e simplesmente por questões familiares [...]; No início ainda consegui que ficassem com os meus filhos, mas depois não e tive que sair.</i>
	PCa.10. <i>Tinha um problema de um familiar em fase final no que respeita à saúde, e então tomei a decisão de sair da empresa.</i>
<b>Reconhecimento</b>	PCa.15. <i>Questões familiares [...] vou ter mais tempo para a família.</i> PCa.6. [...] <i>o que me levou a sair da empresa foi o facto de não me estar a sentir valorizado [...].</i>
<b>Satisfação no trabalho</b>	PCa.7. [...] <i>o que despoletou mais a minha decisão foi o facto de eu não estar contente com o que estava a fazer [...] podemos dizer que foi por [...] satisfação com a função.</i> PCa.13. [...] <i>não me estava a sentir feliz com as funções que estava a desempenhar [...] como não estava bem decidi optar por sair.</i>
<b>Valores profissionais</b>	PCa.5. [...] <i>o que determinou a minha saída foi a ausência de autonomia e liberdade para tomada de decisão, algo que valorizo muito na minha posição [...] valores profissionais intransigentes para um desempenho eficaz no meu trabalho.</i>
<b>Condições de trabalho</b>	PCa.3. <i>Estávamos com imenso trabalho, cada vez estava mais sobrecarregada [...] o trabalho que estávamos a ter estava a ser em demasia [...]; O que influenciou a minha decisão foi o excesso de trabalho que estávamos a ter e eu com a pressão de prazos que tinha para cumprir, acabei por não aguentar essa pressão.</i> PCa.5. <i>Condições de trabalho [...].</i>
<b>Condições salariais</b>	PCa.15. [...] <i>as condições de trabalho (de outra empresa) eram mais favoráveis.</i> PCa.7. <i>a proposta (de outra empresa) era melhor, era para ganhar mais; [...] condições salariais, porque apesar de estar a ganhar bem, a proposta que me foi apresentada para eu sair da empresa era muito mais</i>

	<i>vantajosa.</i>
	PCa.9. <i>Sai porque [...] ir ganhar mais; [...] ir ter uma posição [...] financeiramente bem mais compensatória.</i>
	PCa.15. <i>[...] a proposta que me foi feita (de outra empresa) era muito superior no que toca a valores salariais; [...] a proposta era para ganhar quase o dobro do que ganhava.</i>
<b>Cultura organizacional</b>	PCa.6. <i>[...] não me estava a conseguir enquadrar naquela filosofia e naquelas decisões.</i>
<b>Oportunidade de crescimento profissional</b>	PCa.9. <i>[...] fui para (empresa externa) ter mais responsabilidade [...] ter uma posição com mais responsabilidade [...]; Na [REDACTED] não tinha essa certeza de progressão assim num prazo tão curto.</i>

**Tabela 7:** Motivos de *backout* voluntário, segundo PCa (N=10) – dados qualitativos.

Fonte: Elaboração própria.

Já segundo a perspetiva dos clientes (PCI), os motivos pessoais (58.3%) e organizacionais (41.7%) do abandono das funções por parte dos candidatos também diferem (Tabela 7), destacando a inadaptação à função (16.7%) (*p.e., não se estava a adaptar muito bem à área de development [PCI.7.]*), as condições salariais (12.5%) (*p.e., [REDACTED] saiu por lhe darem [...] contrapartidas financeiras [...] melhores [PCI.9.]*), os valores profissionais (12.5%) (*p.e., ganhar mais e ter um projeto internacional faziam parte das ambições dele [PCI.7.]*), a motivação no trabalho (8.3%) (*p.e., [...] motivação porque não se sentia feliz nem realizado com o que estava a fazer [PCI.13.]*) e as questões familiares (8.3%) (*p.e., A [REDACTED] só saiu da nossa empresa por motivos familiares [PCI.2.]*) (consultar Tabelas 8 e 9).

<b>Motivos de <i>backout</i> voluntário (PCI)</b>		Frequência	%
<b>Pessoais</b>	Competências	1	4,2%
	Liderança	1	4,2%
	Mobilidade geográfica	1	4,2%
	Motivação no trabalho	2	8,3%
	Questões de saúde	1	4,2%
	Questões familiares	2	8,3%

	Reconhecimento	1	4,2%
	Satisfação no trabalho	1	4,2%
	Utilidade	1	4,2%
	Valores Profissionais	3	12.5%
		<hr/>	
		14	58.3%
<b>Organizacionais</b>	Adaptação à função	4	16.7%
	Condições Salariais	3	12.5%
	Cultura organizacional	1	4.2%
	Oportunidade de crescimento profissional	1	4.2%
	Relação com colegas	1	4.2%
		<hr/>	10
		<hr/>	
		24	100%

**Tabela 8:** Frequência e percentagem dos motivos de *backout* voluntário, segundo PCI (N=10) – dados quantitativos.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Motivos de <i>backout</i> voluntário (PCI)</b>	<b>Excertos de entrevistas</b>
<b>Competências</b>	PCI.3. [...] <i>precisávamos também de alguém que soubesse trabalhar sobre pressão, com prazos apertados e soubesse gerir o tempo de forma eximia mesmo.</i>
<b>Liderança</b>	PCI.5. [...] e <i>Liderança foram os fatores que influenciaram a decisão dele.</i>
<b>Mobilidade geográfica</b>	PCI.10. <i>Referiu-nos ainda que a distância era um pouco grande para fazer diariamente [...] mobilidade geográfica.</i>
<b>Motivação no trabalho</b>	PCI.6. [...] <i>motivação [...].</i> PCI.13. [...] <i>motivação porque não se sentia feliz nem realizado com o que estava a fazer.</i>
<b>Questões de saúde</b>	PCI.16. <i>O problema de saúde que ela teve. Foi o único motivo para que tal acontecesse.</i>
<b>Questões familiares</b>	PCI.2. A [ ] <i>só saiu da nossa empresa por motivos familiares.</i> PCI.10. <i>A indicação que [ ] nos deu foi que queria sair porque [ ] estava em estado terminal e ele queria acompanhá-</i>
<b>Reconhecimento</b>	PCI.6. [...] <i>foi por valorização profissional.</i>
<b>Utilidade</b>	PCI.5. <i>Utilidade e [...] acho que foram os fatores que influenciaram a decisão dele.</i>

<b>Satisfação no trabalho</b>	PCI.15. [...] disse que não se estava a sentir feliz na [REDACTED] (empresa em questão).
<b>Valores Profissionais</b>	PCI.3. Ela abandonou o seu posto de trabalho numa altura em que estávamos todos cheios de trabalho [...].
	PCI.5. [...] vinha reclamando cada vez mais autonomia, poder de decisão, liderança, entre outros.
	PCI.7. [...] ele ter recebido uma nova proposta de trabalho para o estrangeiro [...] ganhar mais e ter um projeto internacional faziam parte das ambições dele.
<b>Adaptação à função</b>	PCI.3. Só pode ter sido pela pressão que tinha em cima dos ombros dela [...]; Hoje são duas pessoas que estão a realizar o trabalho, porque vimos que afinal era demasiado trabalho para uma só pessoa.
	PCI.5. [...] a posição para a qual ele foi recrutado [...] é uma função com as suas particularidades [...] decidimos que não lhe podíamos dar mais responsabilidades e liberdade do que aquelas que lhe eram dadas e [...] passado uns dias veio comunicar-me que iria rescindir o seu contrato connosco por esses motivos.
	PCI.7. [...] a adaptação à função, pois ele disse-me quando ia sair que não se sentia completamente realizado a trabalhar esta área; [...] não se estava a adaptar muito bem à área de development.
	PCa.13. [...] ele disse-nos que não se sentia adaptado; Sentia uma inadequação a forma de trabalhar na [REDACTED].
<b>Condições salariais</b>	PCI.7. [...] o facto de ir ganhar mais [...]
	PCI.9. [REDACTED] saiu por lhe darem [...] contrapartidas financeiras [...] melhores.
	PCI.15. Foi uma proposta com melhores condições salariais do que aquelas que nós tínhamos para lhe oferecer.
<b>Cultura organizacional</b>	PCI.13. [...] inadaptação à cultura organizacional.
<b>Oportunidade de crescimento</b>	PCI.9. Internamente não lhe conseguiríamos dar aquela posição a médio prazo; Certamente iria crescer connosco, mas não de uma iria chegar a

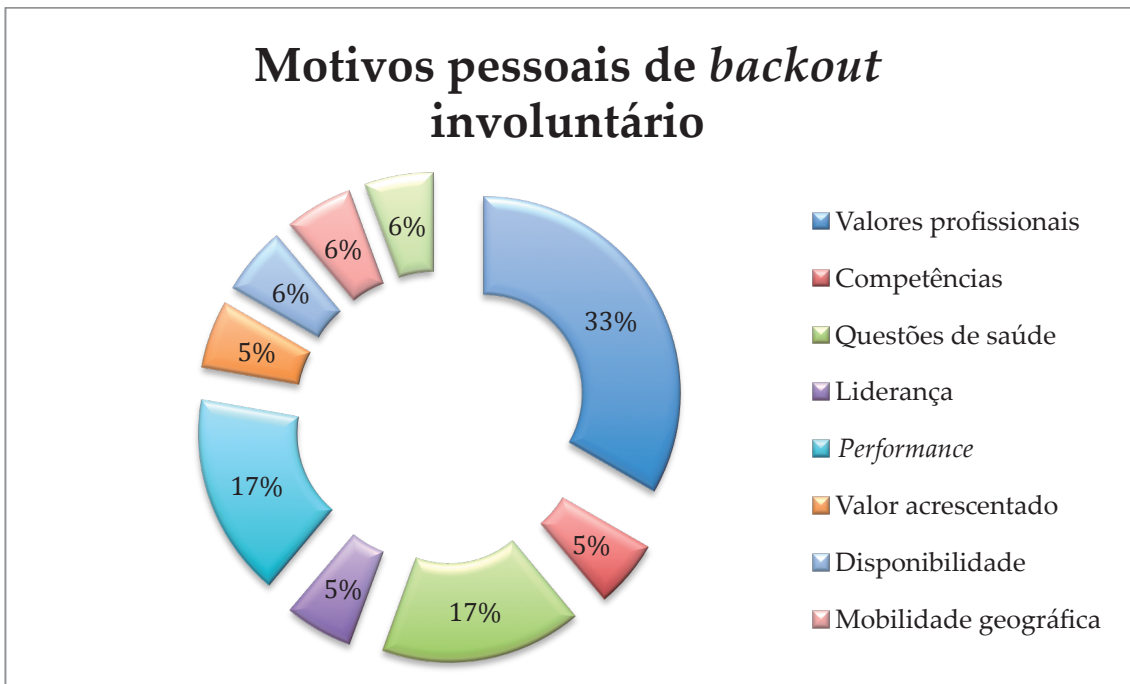
<b>profissional</b>	<i>posição que tem neste momento rapidamente (na empresa concorrente).</i>
<b>Relação com colegas</b>	<i>PCI.10. [...] o ■■■ também demonstrava algumas lacunas no que toca à relação com os colegas, não sabia trabalhar muito bem em equipa e era muito calado, pouco convivia com os colegas.</i>

**Tabela 9:** Motivos de *backout* voluntário, segundo PCI (N=10) – dados qualitativos.

Fonte: Elaboração própria.

Sintetizando os resultados respetivos aos problema 1, conclui-se que os motivos associados aos *backouts* voluntários prendem-se essencialmente com as questões salariais e familiares. Segundo a perspetiva dos candidatos, as razões associadas à decisão de abandono das funções prendem-se com mais frequência com as razões antes mencionadas, destacando ainda as condições de trabalho. Os clientes justificam as saídas voluntárias dos candidatos com as questões salariais, além da dificuldade de adaptação dos mesmos à função e devido à incompatibilidade dos seus valores profissionais com os valores da organização.

Relativamente aos motivos de *backout* involuntário durante o período experimental – problema 2 –, são nomeados vários motivos de rescisão das funções dos recém candidatos. De um modo geral, mais uma vez, os motivos nomeados por ambos os elementos prendem-se mais com razões de carácter pessoal (Gráficos 4 e 5). Mais especificamente, a nível pessoal salientam com maior frequência motivos relacionados com valores profissionais (33%), questões de saúde (17%) e insatisfação com *performance* (17%), e a nível organizacional os elementos associam maior frequência às rescisões devido à inadaptação do candidato à cultura organizacional (56%) (Gráficos 6 e 7).



**Gráfico 4:** Percentagem dos motivos organizacionais de *backout* involuntário no geral, segundo as perspetivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=15).

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 5:** Percentagem dos motivos pessoais de *backout* involuntário no geral, segundo as perspetivas dos candidatos (PCa) e dos clientes (PCI) (N=15).

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as diferentes perspetivas, denota-se mais uma vez a disparidade das razões salientadas pelos candidatos e pelos clientes, tanto a nível pessoal

como organizacional, sendo de seguida apresentados os resultados referentes à perspectiva dos candidatos e posteriormente os resultados relativos à perspectiva dos clientes.

No que diz respeito à perspectiva dos candidatos face à rescisão por parte da empresa cliente, os motivos pessoais (58.3%) detêm valores mais elevados que os organizacionais (41.7%) (Tabela 10), destacando-se os valores profissionais (33.3%) (*p.e., [...] pode ter sido por valores profissionais [PCa.11.]*), cultura organizacional (25.0%) (*p.e., [...] tive uma grande dificuldade em adaptar-me a cultura organizacional [PCa.12.]*) e questões de saúde (16.7%) (*p.e., [...] acabei por entrar em depressão [PCa.4.]*) (consultar Tabelas 10 e 11).

<b>Motivos de <i>backout</i> involuntário (PCa)</b>		Frequência	%
<b>Pessoais</b>	<i>Performance</i>	1	8.3%
	Questões de saúde	2	16.7%
	Valores Profissionais	4	33.3%
		7	58.3%
<b>Organizacionais</b>	Cultura organizacional	3	25.0%
	Relação com chefia	1	8.3%
	Relação com colegas	1	8.3%
		5	41.7%
		12	100%

**Tabela 10:** Frequência e percentagem dos motivos de *backout* involuntário, segundo PCa (N=7) – dados quantitativos.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Motivos de <i>backout</i> involuntário (PCa)</b>	<b>Excertos de entrevistas</b>
<b><i>Performance</i></b>	PCa.1. [...] não estava a desempenhar bem as minhas funções; [...] por não estarem satisfeitos com o meu trabalho.
<b>Questões de saúde</b>	PCa.4. [...] acabei por entrar em depressão; Eles dispensaram-me por eu ter entrado em baixa psiquiátrica.
	PCa.11. [...] por motivos de saúde não me foi possível ir trabalhar. [...]

	<i>Passado uma semana [...] já me estavam a contactar a dizer que [...] estava demitido.</i>
<b>Valores profissionais</b>	PCa.1. [...] valores profissionais.
	PCa.11. [...] pode ter sido por valores profissionais.
	PCa.12. Valores profissionais talvez.
	PCa.14. Valores profissionais.
<b>Cultura organizacional</b>	PCa.8. Cultura organizacional, a falta de comunicação entre estrutura Portugal/Espanha relativamente à função a desempenhar.
	PCa.12 [...] tive uma grande dificuldade em adaptar-me a cultura organizacional.
	PCa.17. Cultura organizacional – Na empresa não existia qualquer método nem organização [...]
<b>Relação com chefia</b>	PCa.14. Houve aqui um desentendimento [...]; O único desentendimento que existiu foi mesmo com o acionista, e eu acho que isto foi mesmo o único fator que levou a esta decisão.
<b>Relação com colegas</b>	PCa.17. O colaborador ██████ nunca gostou do facto de ter de que prestar contas a ninguém, e tudo fez para me descredibilizar; Os colaboradores criaram adversidades em reportar, demonstrando que queriam manter todos os contactos só para eles.

**Tabela 11:** Motivos de *backout* involuntário, segundo PCa (N=7) – dados qualitativos.  
 Fonte: Elaboração própria.

Segundo a perspetiva dos clientes face às decisões de dispensar os recém candidatos, a frequência de motivos de carácter pessoal e organizacional não diferem (50%) (Tabela 12), porém, uma considerável percentagem aponta para inadaptação à cultura organizacional (27.3%) (*p.e., [...] não mostrou capacidade para se adaptar à nossa forma de trabalhar [PCI.8.]*), seguida pela inadaptação à função (13.6%) (*p.e., ██████ não mostrou capacidade para se adaptar [...] à posição para a qual foi contratado. [PCI.8.]*), dificuldades no relacionamento com os colegas (9.1%) (*p.e., [...] problemas de socialização com os novos colegas de trabalho [PCI.4.]*), fraca performance (9.1%) (*p.e., [...] não estávamos satisfeitos com a sua*

*prestação nas funções comerciais* [PCI.1.] e incompatibilidade entre valores profissionais e organizacionais (9.1%) (*p.e., (...) valores profissionais* [PCI.1.]) (consultar Tabelas 12 e 13).

<b>Motivos de <i>backout</i> involuntário (PCI)</b>		Frequência	%
<b>Pessoais</b>	Competências	1	4.5%
	Disponibilidade	1	4.5%
	Honestidade	1	4.5%
	Liderança	1	4.5%
	Mobilidade geográfica	1	4.5%
	<i>Performance</i>	2	9.1%
	Questões de saúde	1	4.5%
	Valor acrescentado	1	4.5%
	Valores Profissionais	2	9.1%
		11	50.0%
<b>Organizacionais</b>	Adaptação à função	3	13.6%
	Cultura organizacional	6	27.3%
	Relação com colegas	2	9.1%
		11	50.0%
		22	100%

**Tabela 12:** Frequência e percentagem dos motivos de *backout* involuntário, segundo a PCI (N=8) – dados quantitativos.

Fonte: Elaboração própria.

<b>Motivos de <i>backout</i> involuntário (PCI)</b>	<b>Excertos de entrevistas</b>
<b>Competências</b>	PCI.18. [...] <i>competência</i> [...] <i>ser licenciado era um fator eliminatório e o candidato não detinha essa competência.</i>
<b>Disponibilidade</b>	PCI.11. [...] <i>pela sua disponibilidade, pois faltou e nem se justificou.</i>
<b>Honestidade</b>	PCI.18. <i>Honestidade</i> [...] <i>simplesmente por ele nos ter enganado [...] fomos verificar o seu certificado de licenciatura [...] e informaram que ainda lhe faltavam três cadeiras para concluir a licenciatura.</i>
<b>Liderança</b>	PCI.17. <i>Em termos de liderança foi o que não correu bem.</i>
<b>Mobilidade geográfica</b>	PCI.14. <i>Podemos dizer que foi mobilidade [...] pouca disponibilidade para vir a [REDACTED] pois era de [REDACTED].</i>

<b>Performance</b>	PCI.1. <i>não estávamos satisfeitos com a sua prestação nas funções comerciais.</i>
	PCI.12. <i>Não estávamos satisfeitos com o desempenho da [REDACTED].</i>
<b>Questões de saúde</b>	PCI.4. <i>[...] o principal foi mesmo ele ter colocado baixa (médica) nos primeiros dias de trabalho.</i>
<b>Valor acrescentado</b>	PCI.1. <i>[...] como achamos que não estava a acrescentar valor optámos por rescindir contratualmente com ela.</i>
<b>Valores profissionais</b>	PCI.1. <i>[...] valores profissionais.</i>
	PCI.11. <i>Ele faltou ao trabalho na primeira semana e com reuniões agendadas de extrema importância para a empresa, mandou uma funcionária desmarca-las e nem deu justificação.</i>
<b>Adaptação à função</b>	PCI.1. <i>[...] tinha que ser da forma que ela queria, e aqui não é assim.</i>
	PCI.8. <i>O [REDACTED] não mostrou capacidade para se adaptar [...] à posição para a qual foi contratado.</i>
	PCI.12. <i>Notámos uma certa dificuldade de adaptação da sua parte [...] à função.</i>
<b>Cultura organizacional</b>	PCI.1. <i>Temos uma política comercial bem definida para a empresa, e ela gostava de realçar a sua opinião junto dos outros mesmo quando nós estávamos a passar informações a toda a equipa.</i>
	PCI.4. <i>Por motivos organizacionais [...] a adaptação à nossa empresa.</i>
	PCI.8. <i>[...] não mostrou capacidade para se adaptar à nossa forma de trabalhar [...] não se adaptou bem à nossa cultura organizacional.</i>
	PCI.11. <i>[...] inadaptação à cultura organizacional [...] também tinha uma política comercial muito agressiva que não ia de encontro com os padrões comerciais da empresa.</i>
	PCI.12. <i>[...] dificuldade de adaptação [...] à organização.</i>
	PCI.14. <i>[...] culturalmente não estava adequado a empresa [...] adaptação a cultura organizacional.</i>
	PCI.17. <i>[...] relação com os colegas; [...] houve desde o início um grande</i>
<b>Relação com colegas</b>	PCI.4. <i>[...] problemas de socialização com os novos colegas de trabalho; [...] tinha problemas ao nível comunicacional com outros colegas de trabalho.</i>
	PCI.17. <i>[...] relação com os colegas; [...] houve desde o início um grande</i>

**Tabela 13:** Motivos de *backout* involuntário, segundo a PCI (N=8) – dados qualitativos.

Fonte: Elaboração própria.

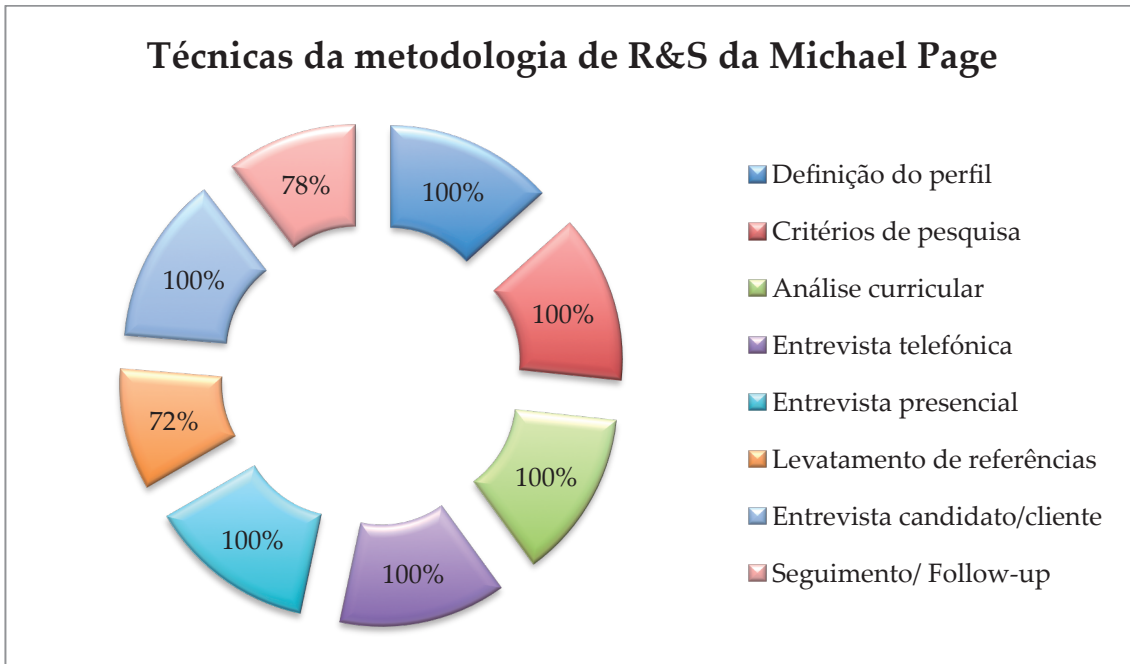
Em forma de conclusão, os resultados do problema 2 destacam o impacto da dificuldade de adequação à cultura organizacional e dos valores profissionais na decisão dos clientes rescindirem com os candidatos. Ambos os motivos são salientados com frequência tanto pelos candidatos como pelos clientes, além da inadaptação à função e a *performance*, segundo a perspectiva dos clientes. Este último fator aparece somente relacionado com motivos associados a *backouts* involuntários.

Ainda na presente investigação foi analisada a frequência da aplicação da metodologia exigida pela Michael Page nos casos de *backout*, tal como foi indicado no problema 3. Importa ressaltar que só foram codificados como processo em que foi aplicada a metodologia os processos em que os consultores aplicaram todos os passos exigidos<sup>13</sup> pela consultora em questão. Tal como já foi indicado anteriormente, somente 10 processos (55.6%) foram submetidos a todas as técnicas de recrutamento e seleção (representada por R&S) necessárias<sup>14</sup>, segundo a perspectiva dos consultores (representado por PCo). Analisando de forma pormenorizada, é possível perceber junto do gráfico 6 que as técnicas de levantamento de referências (72%) e do seguimento/*follow-up* (78%) são as que os consultores não aplicaram na totalidade dos processos de *backout*.

---

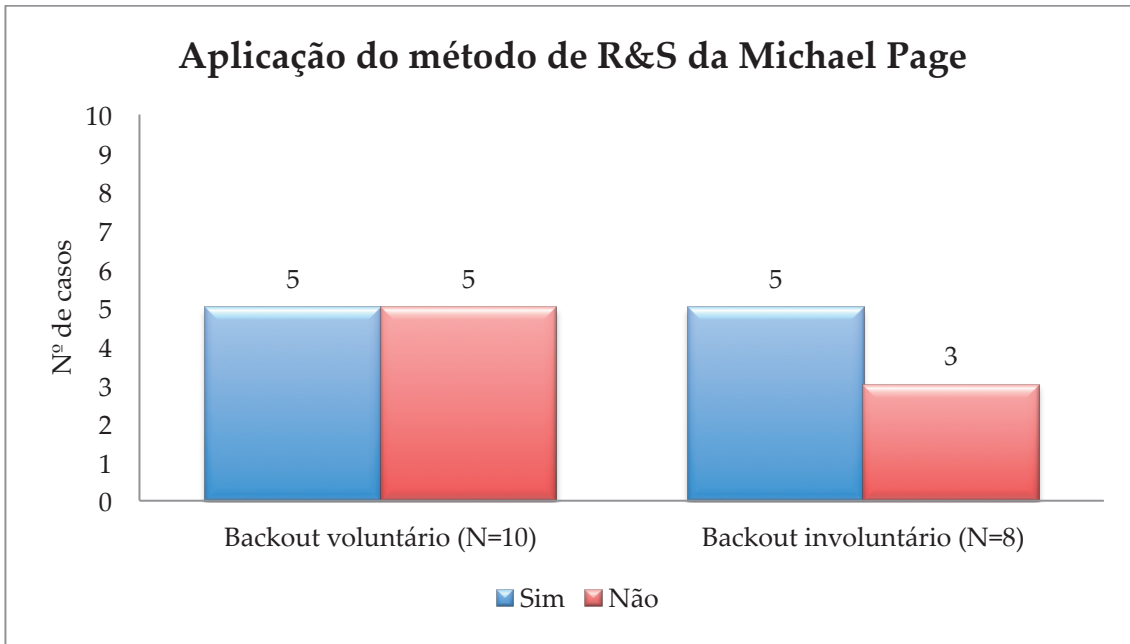
<sup>13</sup> Lembra-se que os passos da metodologia de recrutamento exigidos pela Michael Page são: 1. Definição do perfil; 2. Critérios de pesquisas; 3. Análise curricular; 4. Entrevista telefónica; 5. Entrevista pessoal; 6. Levantamento de referências; 7. Entrevista do candidato pelo cliente; 8. Seguimento/*follow-up*; e 9. Garantia (consultar secção 2.1. – Caracterização da Empresa).

<sup>14</sup> Secção 2.3. – Caracterização da amostra.



**Gráfico 6:** Percentagem das aplicações das técnicas da metodologia de recrutamento e seleção da Michael Page em processos de *backout* (N=18), segundo a perspectiva dos consultores (PCo).  
 Fonte: Elaboração própria.

Analisando tais dados segundo as opções de *backout* voluntário e involuntário, nos casos de *backout* voluntário é visível a ausência da aplicação da metodologia de recrutamento e seleção (representada por R&S) em 5 casos (50%), ao invés dos *backout* involuntários, em que foi aplicada na maioria, isto é, em 5 casos (62.5%) (Gráfico 7). Assim sendo, a ausência da metodologia de recrutamento e seleção torna-se mais visível nos casos de abandono por parte dos candidatos.



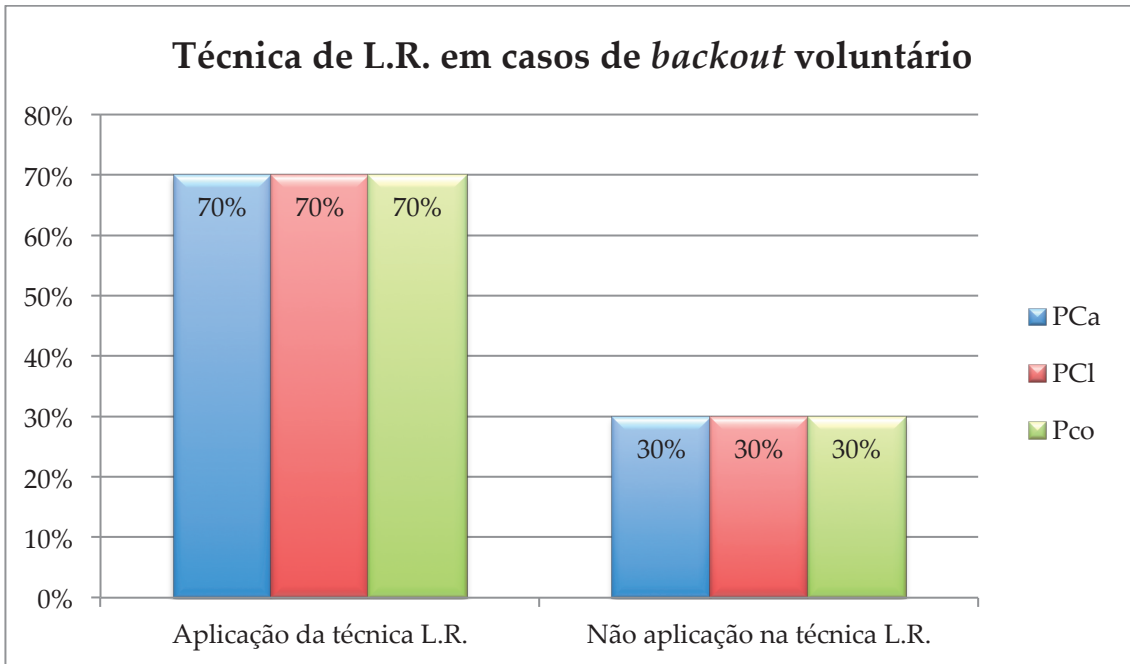
**Gráfico 7:** Frequência de casos face às aplicações das técnicas da metodologia de recrutamento e seleção da Michael Page em processos de *backout* (N=18), segundo a PCo.

Fonte: Elaboração própria.

Pelo exposto e em forma de conclusão, as técnicas de levantamento de referências e o seguimento/*follow-up* são as menos aplicadas nos casos de *backout*, podendo ter tido influência nas saídas dos candidatos da empresa cliente, principalmente nas saídas voluntárias.

Assim, e uma vez que na base da ausência da aplicação da metodologia estão as técnicas supramencionadas, as mesmas serão analisadas no problema de investigação seguinte, segundo as perspetivas dos candidatos, clientes e consultores. Para tornar a leitura dos resultados mais clara, estas perspetivas serão apresentadas segundo as opções de *backouts* (voluntário ou involuntário).

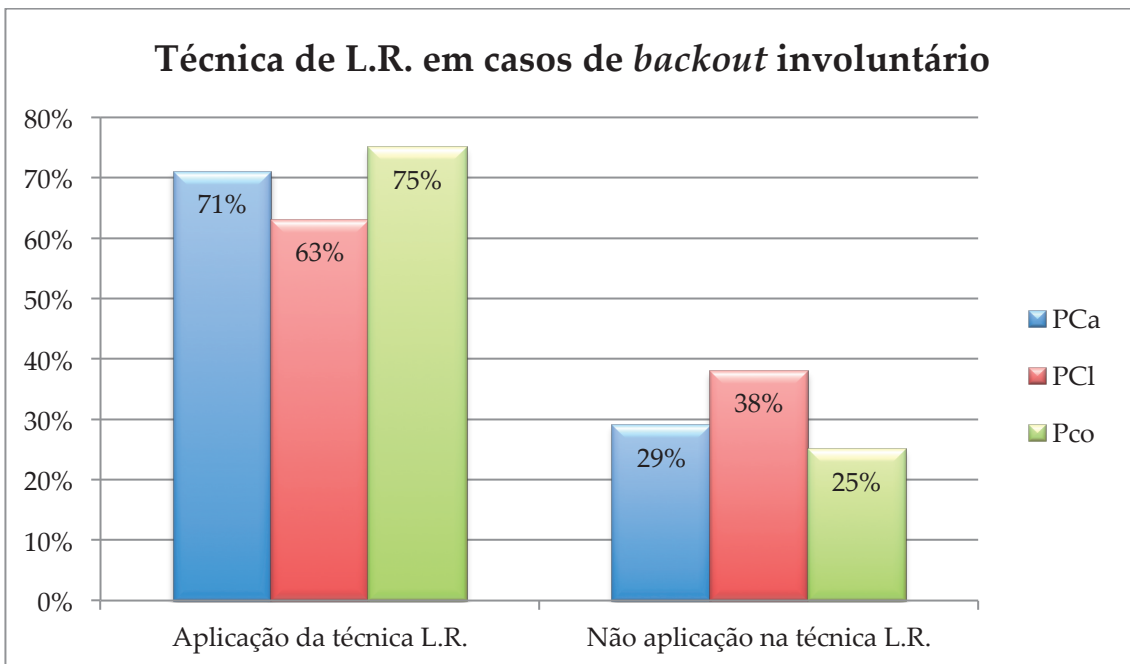
No que diz respeito à aplicação das técnicas de levantamento de referência (representado por L.R.), nos casos de *backout* voluntário, todos os elementos estão de acordo e é perceptível a não aplicação da técnica em 3 casos, correspondente a 30% (Gráfico 8).



**Gráfico 8:** Percentagem da aplicação da técnica de levantamento de referências em processos de *backout* voluntário (N=10), segundo a PCa, PCI e Pco.

Fonte: Elaboração própria.

Porém, a mesma compatibilidade de valores não é visível nos casos de *backout* involuntário, principalmente entre os clientes e os consultores, sendo que os primeiros alertam para a falta da aplicação da técnica em análise em três casos (38%) e os consultores indicam somente em 2 (25%), tal como os candidatos (29%) (Gráfico 9).



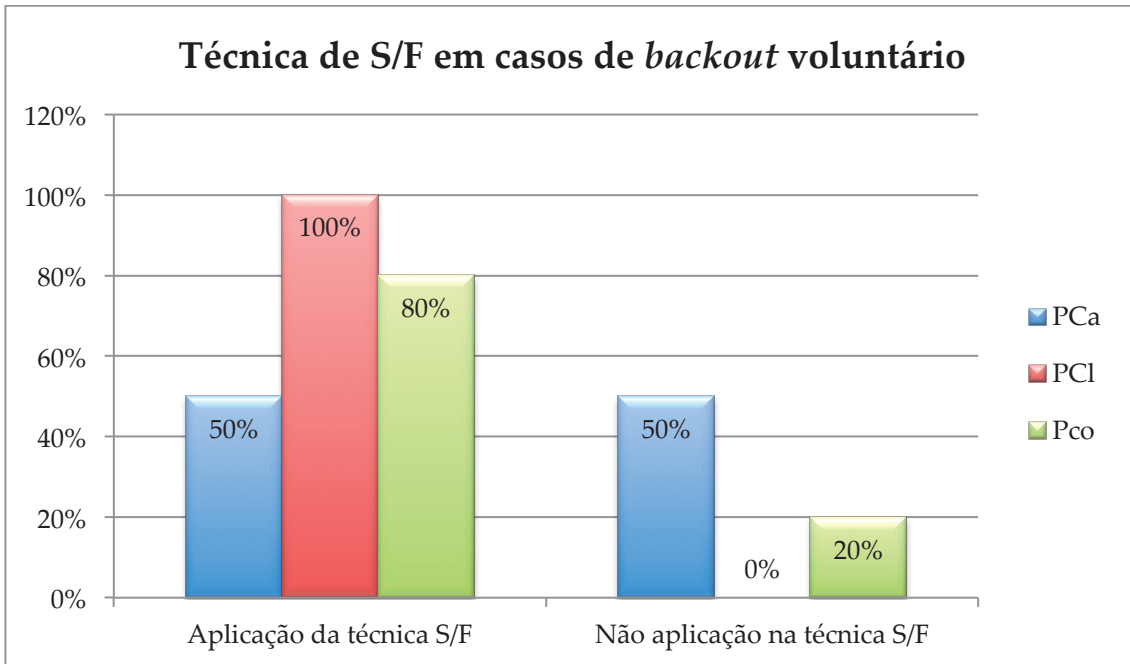
**Gráfico 9:** Percentagem da aplicação da técnica de levantamento de referências em processos de *backout* involuntário (N=8), segundo a PCa, PCI e PCo.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, conclui-se que somente nos casos de abandono dos candidatos existe uma congruência entre as diferentes perspectivas acerca da aplicação da técnica de levantamento de referências, o que não se verifica nos casos de *backout* involuntário, destacando-se a diferença da frequência entre a perspectiva dos consultores e clientes, tendo estes últimos indicado a ausência da aplicação em mais de um terço dos casos.

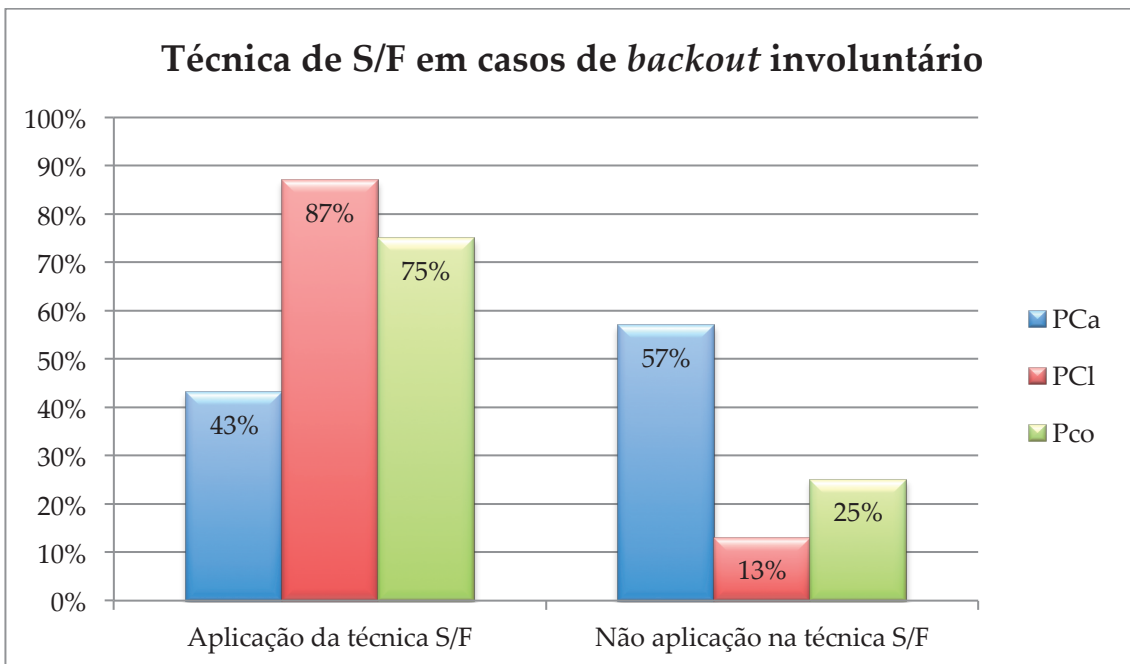
Relativamente à frequência da aplicação da técnica de seguimento/*follow-up* (representado por S/F), verifica-se uma maior diferença entre frequência da aplicação segundo as perspectivas dos candidatos, clientes e consultores, tanto nos casos de *backout* voluntário como involuntário.

No que concerne ao *backout* voluntário, os dados dos candidatos apontam para a ausência da aplicação da técnica em metade dos casos (50%), porém, os clientes indicam a aplicação em todos os casos (100%) e os consultores salientam a aplicação da mesma em 80% dos casos (Gráfico 10). No caso dos *backouts* involuntários, destaca-se a ausência de mais de metade dos casos, segundo a perspectiva dos candidatos (57%), ao invés da perspectiva dos clientes (13%) e dos consultores (25%) (Gráfico 11).



**Gráfico 10:** Percentagem da aplicação da técnica de seguimento/*follow-up* em processos de *backout* voluntário (N=10), segundo a PCa, PCI e PCo.

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 11:** Percentagem da aplicação da técnica de seguimento/*follow-up* em processos de *backout* involuntário (N=8), segundo a PCa, PCI e PCo.

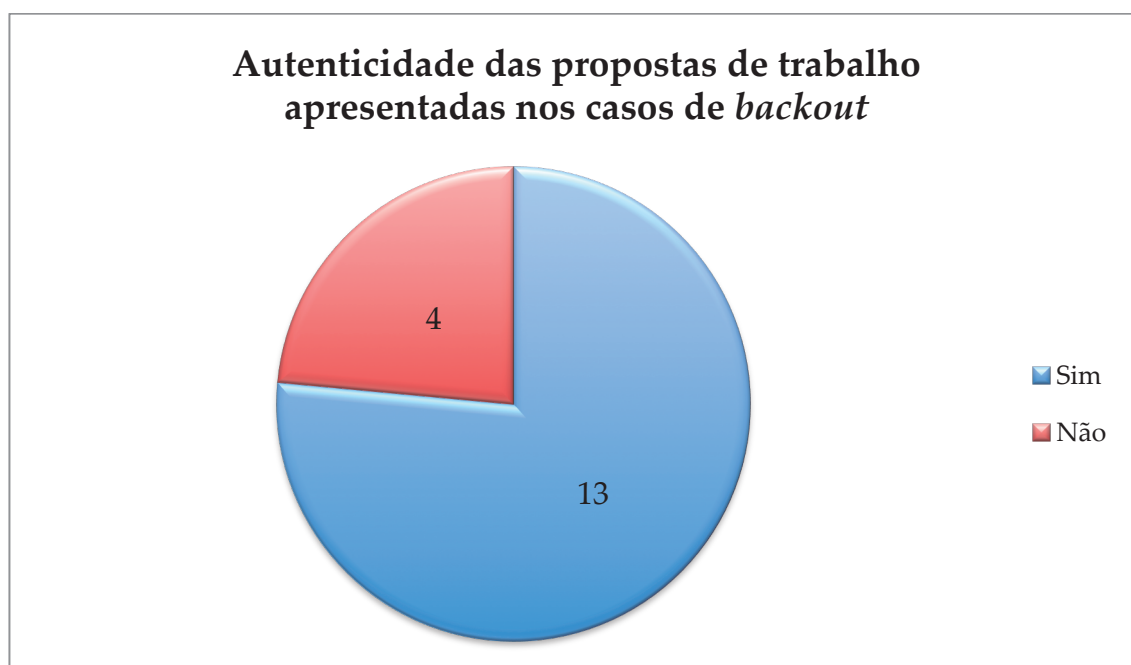
Fonte: Elaboração própria.

Com os dados mencionados, conclui-se que os valores da frequência da técnica de seguimento/*follow-up* nos casos de *backout* voluntário e involuntário varia entre as perspectivas dos candidatos, clientes e consultores, destacando-se

a ausência de seguimento sentida pelos candidatos. Este facto pode ter influenciado a perspetiva de falta de suporte por parte dos candidatos e conseguinte abandono das suas funções.

Atendendo aos dados de ambas as técnicas analisadas, é importante atender a estes dados, uma vez que podem ter tido impacto nas tomadas de decisão de abandono ou rescisão do contrato experimental.

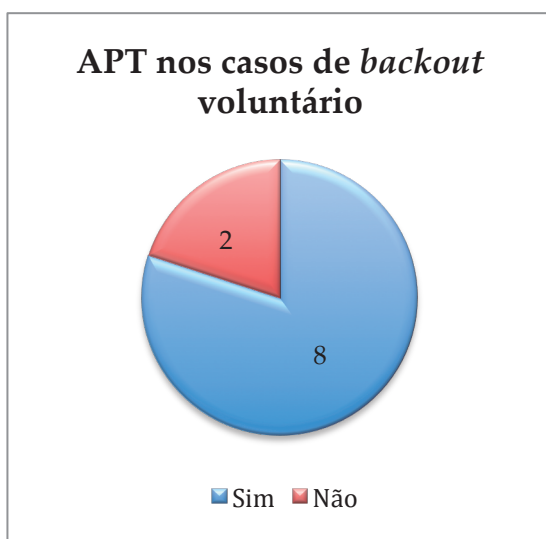
Foi ainda possível analisar se as propostas de trabalho apresentadas aos candidatos foram de encontro com a realidade durante o período experimental – problema 5. Só foram analisadas as informações prestadas pelos candidatos, visto tal informação ter sido recolhida somente junto destes elementos pelas razões anteriormente explicadas. Numa visão geral, 4 candidatos afirmam ter havido incompatibilidade entre as propostas de trabalho previamente apresentadas com as condições reais, espelhando 24% da amostra (Gráfico 12).



**Gráfico 12:** Frequência de casos representantes da autenticidade das propostas de trabalho apresentadas em processos de *backout*, segundo a PCA (N=17).

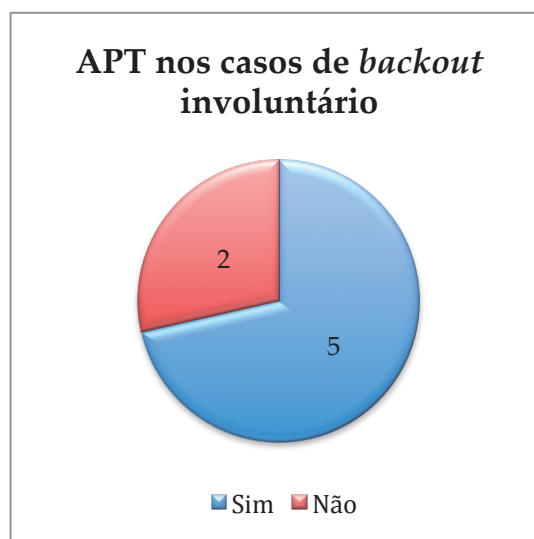
Fonte: Elaboração própria.

Analisando os dados acima mencionados, diferenciando os *backouts* voluntários e involuntários, é possível identificar a frequência exata entre os mesmos, ou seja, houveram 2 candidatos tanto de processos de *backout* voluntário como involuntário que salientaram a falta de autenticidade das condições apresentadas pela empresa com o que tinha sido previamente apresentado na proposta (representada pela abreviatura APT – Autenticidade da Proposta de Trabalho) (Gráficos 13 e 14).



**Gráfico 13:** Frequência das propostas de trabalho correspondente à realidade em casos de *backout* voluntário, segundo a PCa (N=10).

Fonte: Elaboração própria.



**Gráfico 14:** Frequência das propostas de trabalho correspondente à realidade em casos de *backout* involuntário, segundo a PCa (N=7).

Fonte: Elaboração própria.

Assim, importa destacar a existência de uma incompatibilidade das propostas apresentadas com as condições reais facultadas pela empresa/função nos casos de *backout*, tanto voluntário como involuntário, podendo ter influenciado a decisão de abandono ou rejeição do candidato durante o período experimental.

No que concerne aos problemas de investigação que exigem uma análise relacional das informações recolhidas, os mesmos serão de seguida apresentados.

Em resposta ao problema 6, segundo os dados estatísticos foi possível perceber que não existe uma associação significativa entre o *backout* (voluntário ou involuntário) com as divisões de especialidade da Michael Page ( $X^2 = .932, p = .920$ ). Segundo a análise dos dados qualitativos, a área *Commercial & Marketing* evidencia maior número de casos de *backout*, tanto voluntário (30%) como involuntário (57%). A área com valores mais baixos de *backout* voluntário é a *Tax & Legal* (10%) e a de *backout* involuntário é a de *Finance* sem nenhum caso associado (Gráfico 15).

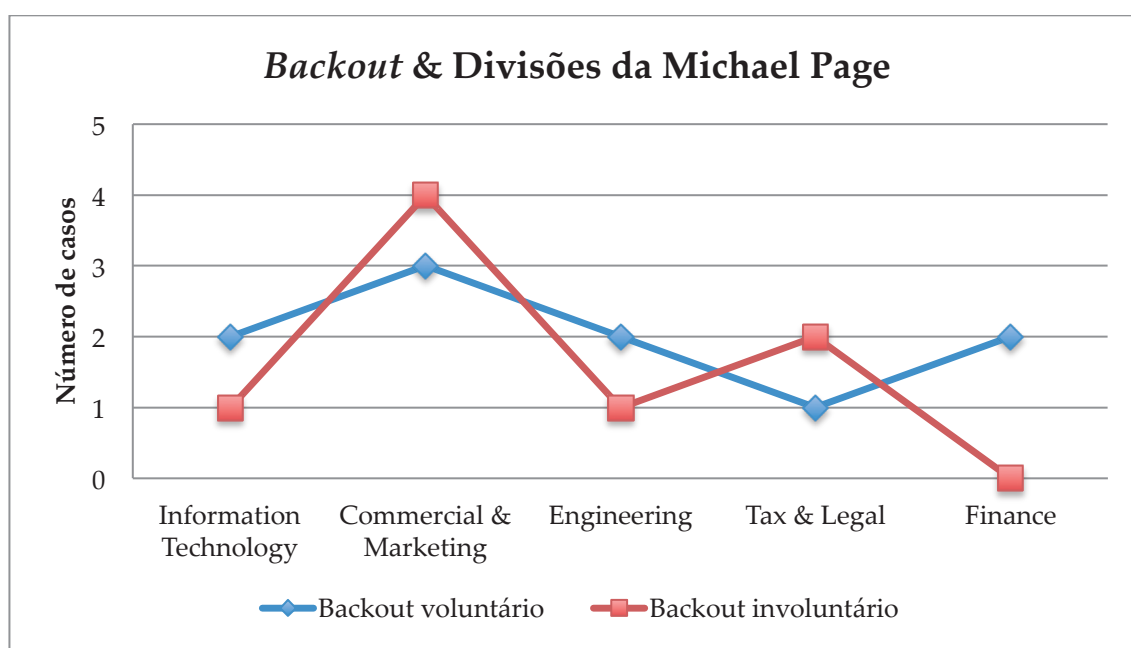


Gráfico 15: Número de casos de *backout* voluntário e involuntário, segundo a divisão da Michael Page (N=18)

Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se, assim, que não existe uma relação significativa entre os números de *backout* com área específica da Michael Page, mesmo havendo maior número de casos na área de *Commercial & Marketing*.

Para analisar a relação existente entre os motivos de *backout* e as divisões de especialidade da Michael Page – problema 7 –, ou seja, se existe alguma relação entre motivos de *backout* com alguma área específica da Michael Page, procedeu-se à análise de conexões a partir dos dados qualitativos.

Segundo os candidatos e os clientes, a insatisfação com as condições salariais detém valores mais elevados (30%) na área de *Information Technology* (Gráfico 16), na área *Commercial & Marketing* salienta-se a inadaptação à cultura organizacional (23%) (gráfico 17), na área *Engineering* as incompatibilidades com os valores profissionais destacam-se junto das restantes (19%) (Gráfico 18), na *Tax & Legal* denota-se por uma diferença bastante reduzida a cultura organizacional (23%) (Gráfico 19) e na área *Finance* as condições salariais destacam-se com 23% (Gráfico 20).

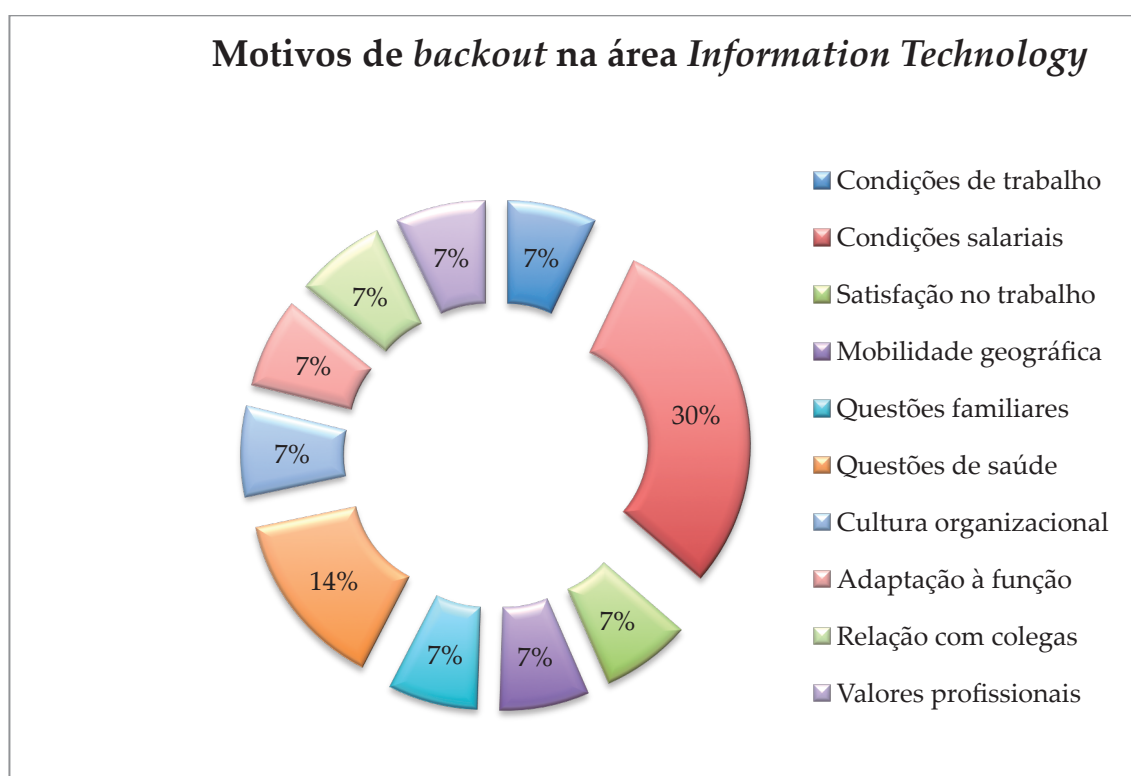
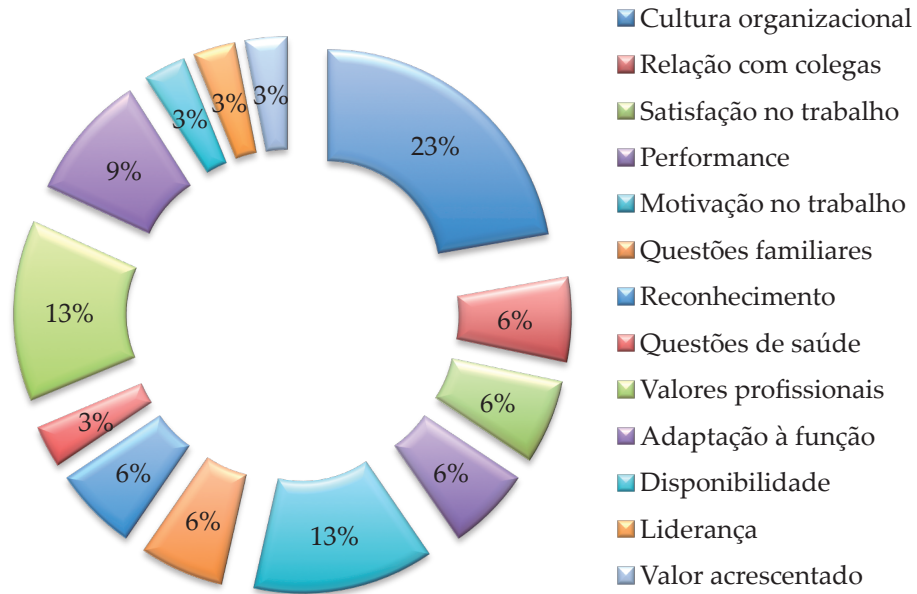


Gráfico 16: Percentagem dos motivos de *backout* voluntário e involuntário na área *Information Technology*, segundo a PCa (N=3) e a PCI (N=3).

Fonte: Elaboração própria.

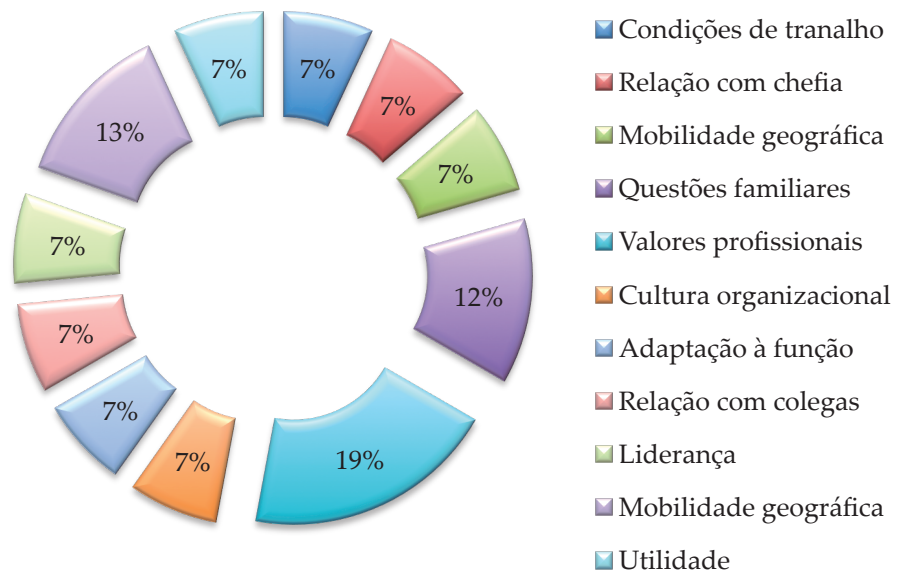
### Motivos de *backout* na área *Commercial & Marketing*



**Gráfico 17:** Frequência de motivos de *backout* voluntário e involuntário na área *Commercial & Marketing*, segundo a PCa (N=7) e PCI (N= 6).

Fonte: Elaboração própria.

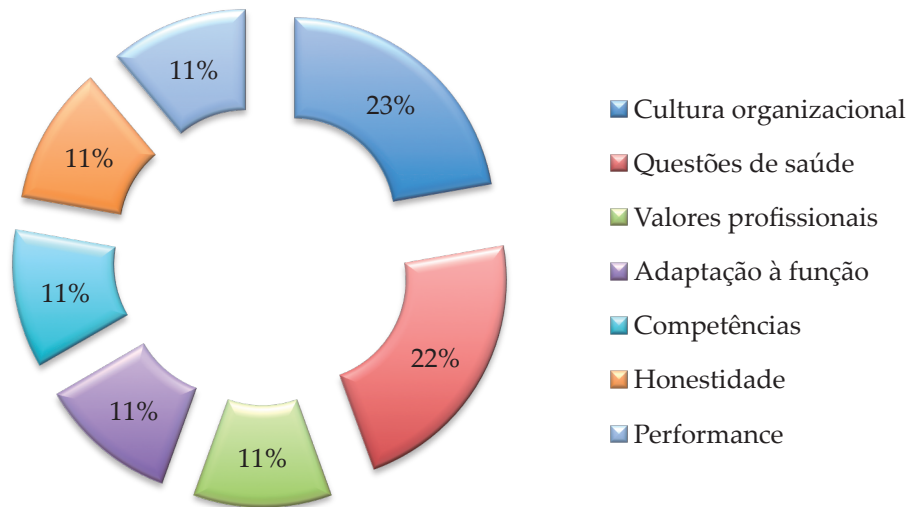
### Motivos de *backout* na área *Engineering*



**Gráfico 18:** Frequência de motivos de *backout* voluntário e involuntário na área *Engineering*, segundo a PCa (N=3) e PCI (N=3).

Fonte: Elaboração própria.

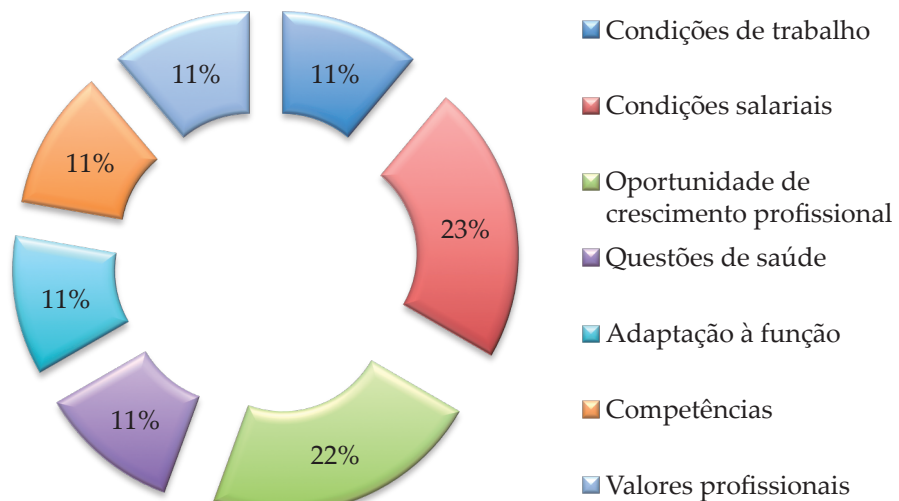
### Motivos de *backout* na área *Tax & Legal*



**Gráfico 19:** Frequência de motivos de *backout* voluntário e involuntário na área *Tax & Legal*, segundo a PCa (N=2) e PCI (N=2).

Fonte: Elaboração própria.

### Motivos de *backout* na área *Finance*



**Gráfico 20:** Frequência de motivos de *backout* voluntário e involuntário na área *Finance*, segundo a PCa (N=2) e PCI (N=2).

Fonte: Elaboração própria.

Em forma de conclusão deste problema, salienta-se a influência da cultura organizacional, da incompatibilidade dos valores profissionais com a

função/empresa e a satisfação com as condições salariais nas decisões de manutenção/rescisão de recém candidatos durante o período experimental.

Os resultados expostos serão de seguida discutidos e comparados com a literatura apresentada no enquadramento teórico.

## 3.2. Discussão dos resultados

Após terem sido expostos os resultados subjacentes à elaboração do presente estudo, passaremos à discussão dos dados contextualizando-os com as evidências teóricas de base.

É possível perceber na análise dos dados recolhidos pelo presente estudo que os fatores com maior influência nas decisões de abandono ou rescisão dos contratos em período experimental são a cultura organizacional, os valores profissionais, condições salariais e adaptação à função. De um modo geral, estes resultados vão de encontro com outras investigações, sendo de seguida analisados e comparados com as mesmas.

No presente estudo, a cultura organizacional é destacada, tanto nos casos de *backout* voluntário como involuntário. Este fator já foi identificado noutras investigações que se debruçam na análise dos motivos associados ao *turnover* voluntário e involuntário, em que foi possível identificar o impacto da mesma nas decisões, tanto de não retenção do colaborador (Allen & Shanock, 2013) como de abandono (Kessler, 2014), nomeadamente, dos colaboradores recém chegados (Yang, 2008). Quando há uma compatibilidade entre os princípios dos colaboradores com os da organização, o nível de comprometimento entre ambos os elementos aumenta, reduzindo assim a intenção de abandono (Chen & Yang, 2013) ou o despedimento do colaborador pela empresa. Quando o

colaborador percebe a organização como apoiante e um suporte para o mesmo, o seu nível de comprometimento com a mesma aumenta, reduzindo a sua intenção de sair e manifesta comportamentos positivos, o que por si aumenta os níveis de retenção (Vardaman, et al., 2016).

**Desta forma, reforça-se a necessidade de promover uma relação saudável entre colaborador e organização, para que haja um maior comprometimento e redução dos níveis de *turnover*.**

Nos dados do presente estudo, os valores profissionais também são bastante nomeados, tanto pelos candidatos como pelos clientes para justificar a decisão de abandono e da não retenção dos candidatos durante o período experimental. Estes dados vão de encontro com investigações já elaboradas, tal como salientado no enquadramento teórico acerca dos valores profissionais<sup>15</sup>, que apontam para a existência de uma relação significativa entre este fator com a intenção de abandono e retenção de colaboradores (Chen, et al., 2014). Quando as dimensões e aspetos do contexto laboral que o colaborador valoriza são proporcionadas e vivenciadas de forma positiva, tal facto tende a ter impacto na qualidade de vida no trabalho e respetiva diminuição dos níveis de *turnover* (Chen, et al., 2014).

**Assim, destaca-se a importância dos responsáveis pelos processos de recrutamento procurarem identificar previamente estes mesmos valores, de forma a analisar a congruência dos mesmos com as condições organizacionais e reduzir assim os níveis de *turnover*.**

As condições salariais também mostram ter influência nos casos de *backout* analisados no presente estudo, principalmente nos casos de abandono das funções por parte dos candidatos. Estas condições tendem a ter um papel preponderante na decisão dos candidatos, uma vez que quando os mesmos não se sentem satisfeitos com o valor salarial que recebem de acordo com a função

---

<sup>15</sup> Consultar secção 1.5.1.2. – Valores profissionais

desempenhada, os níveis de *turnover* voluntário aumenta (Singh & Loncar, 2010). Ao analisar os dados do presente estudo referentes ao motivo salarial, é possível perceber que o motivo de saída de candidatos devido a condições salariais estão na base de melhores propostas de salário em empresas externas à que estão a realizar funções durante o período experimental. Estes dados são congruentes com outros estudos que indicam que quando os colaboradores detêm propostas salariais mais satisfatórias de empresas concorrentes, os níveis de *turnover* voluntário aumenta (Kuria, Alice & Wanderi, 2012).

A adaptação à função é outro motivo de foro organizacional bastante destacado, principalmente, pelos clientes para justificar os casos de *backouts*. Os clientes do presente estudo são os que mais destacam a dificuldade dos candidatos se adaptarem às funções para as quais foram recrutados, estando na base das rejeições dos candidatos pela empresa cliente e, com maior percentagem, nas decisões de abandono por parte dos candidatos. Estes dados corroboram investigações que indicam que quando o colaborador tem dificuldades em se ajustar à função, os seus níveis de satisfação com a mesma reduzem, resultando no abandonos das funções (Dahling & Librizzi, 2015).

Atendendo às variâncias dos motivos nomeados nos *backouts* voluntários e involuntários, de seguida serão analisados os fatores associados a cada caso.

Os dados referentes aos motivos de *backout* voluntário vão de encontro com investigações prévias que suportam a noção de que as questões pessoais tendem a ter maior influência na intenção de abandono (Kuo, Lin & Lan, 2013). Dentro desses valores, as questões familiares destacam-se no que concerne à perspectiva dos candidatos, o que vai de encontro com outras investigações que salientam a existência de uma relação positiva significativa entre o *turnover* voluntário e os conflitos trabalho-família (Chen, Brown, Bowers & Chang, 2015). No que diz respeito aos fatores organizacionais, os candidatos destacam as questões salariais como um dos fatores que influencia a decisão de

abandono, sendo este motivo também nomeado pelos clientes. Segundo Medeiros et al. (2013), a falta de um rendimento salarial ajustado ao trabalho realizado tende a ser um fator influenciador do *turnover* voluntário.

No que concerne aos resultados face aos motivos de *backout* involuntário, os valores conseguidos com a presente investigação prendem-se maioritariamente com os valores profissionais, cultura organizacional e *performance*, sendo estes dados congruentes com outros estudos já existentes (p.e., Steil, Penha & Bonilla, 2016). No que concerne à influência dos valores profissionais na decisão de retenção de colaboradores na empresa, estudos indicam que quando existe uma incongruência entre estes valores com os valores organizacionais a tendência de *turnover* involuntário aumenta (Andrews, Witt & Kacmar, 2003). A cultura organizacional é outro fator influente na decisão de retenção ou rejeição dos colaboradores por parte das empresas (Anis, Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Khan & Humayoun, 2011), bem como a *performance*, sendo que quando o colaborador manifesta um fraco desempenho, a empresa tende a dispensá-lo (Sutanto & Kurniawan, 2016).

Destaca-se ainda a falta de autenticidade da proposta de trabalho apresentada com a verdadeiramente facultada, podendo tal fenómeno ter influenciado a frequência dos *backouts*.

**Os resultados reforçam a importância da transparência das condições prestadas pelos consultores aos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção, promovendo uma maior compreensão das exigências da função a recrutar e conhecimento das características da empresa.**

Este passo é importante para um processo de seleção eficaz, reduzindo assim a taxa de *turnover* (Gilmore & Turner, 2010).

Por fim, é ainda importante salientar o impacto que os processos de recrutamento e seleção pode ter tido nos casos de *backout* analisados, mais especificamente, a ausência da aplicação da metodologia exigida em quase

metade dos casos. Estudos indicam que estes processos tendem a ter um papel preponderante na retenção ou rejeição dos colaboradores, destacando a importância das práticas e metodologias aplicadas (Maina, 2014). Quando tal processo é realizado de forma incorreta, a tendência de reter os colaboradores na empresa torna-se menos frequente (Sutanto & Kurniawan, 2016).

Na presente investigação, é possível perceber que as técnicas de levantamento de referências e a de seguimento/*follow-up* não foram aplicadas em alguns casos de *backout*, tanto voluntário como involuntário, podendo tal facto ter influenciado tais casos de insucesso durante o período experimental, razão pela qual serão de seguida discutidas.

Os dados da presente investigação referentes à ausência da técnica de levantamento de referências também são perceptíveis noutras investigações que concluem que a falta da aplicação desta técnica de recrutamento e seleção é uma falha notável num processo de recrutamento e seleção (Evuleocha, et al., 2009). O levantamento de referências de um candidato proporciona a recolha de informações importantes sobre o mesmo em funções já realizadas e antever a *performance* do candidato na função a recrutar (Cunha, et al., 2012), o que por sua vez pode reduzir a ocorrência de casos de *turnover*.

Além disso, a técnica de seguimento/*follow-up* tem como principal intuito perceber a satisfação e bem estar de ambos os elementos do processo, bem como acompanhar e prestar um suporte, principalmente ao candidato. Este suporte pode ser crucial no momento de integração do candidato e, por isso, caso a mesma não seja aplicada, o número de abandono dos candidatos pode aumentar. Além disso, a aplicação desta técnica é importante para averiguar a prestação do recém colaborador e o interesse na sua permanência e retenção por parte do cliente. Esta análise possibilita a aplicação de reajustamentos de aspetos menos positivos e conseguinte melhoria dos fatores inicialmente

associados à intensão de abandono ou à não retenção dos candidatos (Sousa, et al., 2006).

Pelo exposto, compreende-se que a eficácia de um processo de recrutamento e seleção prende-se fundamentalmente pela seleção do candidato mais ajustado ao perfil exigido pela organização, sendo visível nos primeiros momentos em que o mesmo procura adaptar-se à função. Ou seja, quando é selecionado o candidato que detém o perfil mais ajustado à função, a probabilidade do mesmo se ajustar e sentir mais integrado na organização aumenta e promove a redução dos níveis de *turnover* (Carvalho, Passos & Saraiva, 2008), promovendo a redução dos custos associados a processos de recrutamento e seleção mal concretizados.

Atendendo aos resultados apresentados, de seguida são nomeadas sugestões passíveis de serem aplicadas pela Michael Page que promovam a redução do risco de *backouts* associados à metodologia de recrutamento e seleção:

1. Deve ser criada uma base de dados com informações gerais acerca de todos os processos de recrutamento e seleção incluídos na plataforma da Michael Page Portugal. Este passo é crucial para a análise dos dados de forma mais rápida e sem a necessidade de avaliar caso a caso, tal como exigiu o presente estudo (ver Apêndice 3);

2. Deve ser assegurada a aplicação da metodologia de recrutamento e seleção por todos os consultores da empresa, de forma a reduzir o risco de *backouts* associados à sua não aplicação. Esta sugestão pode ser operacionalizada a partir do preenchimento de um formulário digital com as informações recolhidas a partir da aplicação das diferentes técnicas, e as datas em que as mesmas foram aplicadas (ver Apêndice 4);

3. Antes de se proceder à entrevista presencial com os candidatos, os consultores devem efetuar obrigatoriamente o levantamento de referências junto de locais onde o candidato prestou funções, de forma a poder ter um

conhecimento mais amplo das características do candidato e a sua forma de estar nos diferentes contextos. Estas informações devem se recolhidas junto dos superiores hierárquicos e de antigos colegas de trabalho, e analisados em conjunto com o candidato numa entrevista posterior. Este passo é crucial para analisar a compatibilidade do perfil do candidato com o perfil exigido pelo cliente;

4. No caso dos processos não confidenciais<sup>16</sup>, no momento da entrevista presencial será importante fazer a apresentação da empresa cliente através de uma apresentação ou de um vídeo corporativo, iniciando um processo de transparência e compreensão, e se a organização em questão vai de encontro com a preferência do candidato;

5. A aplicação de testes psicotécnicos aos candidatos deve servir de complemento às técnicas aplicadas para recolha de informação dos mesmos. Existem testes psicotécnicos que prestam dados importantes que não são tão perceptíveis com a aplicação de outras técnicas, nomeadamente testes de personalidade, de capacidades cognitivas, entre outros, que podem prestar informações cruciais relacionadas com a função a recrutar;

6. A técnica de seguimento/*follow-up* deve ser obrigatoriamente aplicada, uma vez que este requisito é negligenciado muitas vezes, e a forma de assegurar a mesma pode ser feita a partir da implementação de um cronograma de contacto do candidato e cliente, bem como uma entrevista semiestruturada que deve ser aplicada pelo consultor. As informações prestadas pelos elementos devem ser incluídas num formulário indicado para tal (ver Apêndice 3);

7. Só devem ser validados como *placement* os casos em que os consultores verificam e inserem todos os documentos definidos pela empresa <sup>17</sup> na

---

<sup>16</sup> Existem processos de recrutamento e seleção em que os clientes exigem o anonimato e confidencialidade das informações sobre a empresa até à realização da entrevista candidato(a) – cliente.

<sup>17</sup> Contrato entre empresas (consultora e empresa cliente) devidamente assinada; relatórios de todas as entrevistas, do levantamento de referências e do seguimento/*follow-up*; comprovativo do candidato a

plataforma digital. Isto irá possibilitar a obrigatoriedade da recolha de informações, nomeadamente, do levantamento de referências e de seguimento/*follow-up*. Isto irá também possibilitar a existência de uma base de dados correta e passível de ser consultada;

8. De forma a promover uma melhor transparência da cultura organizacional, devem ser promovidas visitas às instalações da empresa cliente a todos os candidatos enviados em *short-list*<sup>18</sup> para o cliente. Este procedimento pode promover uma maior compreensão da organização e da função que está na base do processo de recrutamento e seleção, reduzindo assim o número de *backouts* voluntários associados à inadaptação à cultura organizacional e à função;

9. Todas as condições de trabalho associadas à função a recrutar devem ser claras, explícitas e transmitidas aos candidatos antes da seleção final, bem como asseguradas pela empresa cliente. A consultora deve recolher a documentação a indicar todas as condições que irão ser facultadas ao candidato devidamente assinada pela empresa cliente, de forma a que a mesma se comprometa a prestar o que indicou inicialmente. Este passo pode ter impacto na redução dos casos de *backout* voluntários associados à falta de autenticidade das propostas de trabalho apresentadas com as facultadas na realidade;

10. Sempre que um processo de recrutamento e seleção resultar num caso de *backout*, a consultora deve tentar perceber as razões associadas ao sucedido, tanto do ponto de vista do cliente como do candidato, introduzindo-as detalhadamente na plataforma digital da Michael Page. De forma a auxiliar a recolha das respetivas informações, deve ser preenchido um formulário acerca dos motivos associados ao fenómeno, diferenciados por tipo de saída e por motivos (ver Apêndice 5).

---

confirmar a aceitação da proposta do cliente; comprovativo do cliente a confirmar a aceitação do candidato (consultar secção 2.1.).

<sup>18</sup> Lista final de candidatos selecionados pela consultora e enviada para a empresa cliente.

11. Deve ser aplicado algum tipo de sistema de incentivo (penalização) para os consultores que cumprem (não cumprem) a metodologia exigida pela consultora, incluindo o preenchimento de toda a documentação exigida e introdução da mesma na plataforma da consultora em todos os casos que acompanhar.

Em modo de conclusão, na próxima secção, além de expor de forma sucinta os resultados conseguidos com a presente investigação, serão apresentadas as limitações do presente estudo e facultadas sugestões de investigações futuras.

# Capítulo 4

## Conclusão

Com a realização do presente trabalho, foi possível concretizar todos os objetivos previamente propostos, permitindo a identificação de motivos de *turnover* voluntário e involuntário durante o período experimental, bem como soluções para este problema existente na consultora Michael Page, mais especificamente, a identificação das razões associadas ao abandono dos candidatos ou a recusa por parte dos clientes de candidatos durante o período experimental.

Em forma de síntese, os resultados conseguidos com a aplicação de um estudo de caso associado a uma metodologia de investigação mista, que promoveu a triangulação da recolha de informação e análise da perspectiva dos candidatos, clientes e consultores permitiu identificar possíveis fatores pessoais e organizacionais relacionados com os processos de *backout* voluntário e involuntário da consultora Michael Page. Entre os vários motivos nomeados, a cultura organizacional, valores profissionais, as condições salariais e a adaptação à função são os motivos identificados pelos candidatos e pelos clientes relacionados tanto aos casos de *backout* voluntário como involuntário.

A frequência destes mesmos motivos são, também, visíveis nas diferentes divisões específicas da Michael Page. Mais especificamente, a cultura organizacional é o factor mais relacionado com os casos de *backout* na área de *Commercial & Marketing* e *Tax & Legal*, nas áreas de *Finance* e *Information Technology* o fator mais visível é a insatisfação com as condições salariais e na área de *Engineering* a incompatibilidade com os valores profissionais é o motivo mais referido.

Tendo em atenção estes dados, destaca-se o impacto que a organização detém na integração dos novos colaboradores, uma vez que os fatores acima identificados estão relacionados com o contexto laboral e conseguinte continuidade da realização de funções durante o período experimental.

Além dos motivos pessoais e organizacionais associados ao *backout* voluntário e involuntário durante o período experimental, foi ainda possível identificar falhas nos processos de recrutamento e seleção dinamizados pelos consultores da empresa estudada, sendo de destacar a ausência da aplicação das técnicas de levantamento de referências e de seguimento/*follow-up* em alguns dos casos analisados. Nestes casos é de realçar a incongruência das informações prestadas pelo grupo de entrevistados, isto é, pela perspectivas dos candidatos, clientes e consultores, o que pode espelhar a falta de uma estrutura dos processos e transparência dos mesmos.

Dentro da ineficácia do processo de recrutamento e seleção, foi ainda possível perceber que as propostas de trabalho inicialmente apresentadas aos candidatos não corresponderam à realidade em alguns casos analisados. Independentemente da frequência dos casos vinculados a esta falha, é crucial promover a transparência na prestação de informações acerca das condições da organização e a exigência das funções aos candidatos, bem como das habilidades e condições pessoais dos candidatos aos clientes. Este cuidado pode assegurar a clareza da função e a projeção da *performance* futura, reduzindo assim os erros relacionados com a seleção de candidatos que não detém as habilidades requeridas ou com a aceitação de propostas de trabalho que não vão de encontro com os valores profissionais ou com características pessoais e preferências profissionais.

O estudo por detrás dos resultados e conseguintes conclusões analisadas anteriormente deparou-se com entraves e limitações na sua realização, nomeadamente o número de observações da amostra e a não participação de

um candidato associado a um caso de *backout* involuntário. A amostra analisada representa a totalidade dos casos de *backout* visíveis durante os anos 2014 e 2015, porém o seu número não possibilitou uma inferência estatística mais rica devido à sua dimensão.

Além disso, uma das principais limitações para o desenvolvimento deste estudo prendeu-se com a inexistência de uma base de dados organizada e que aglomerasse todos os processos realizados pela Michael Page passível de ser facilmente consultada. Para a realização do presente estudo, teve de ser elaborada uma base de dados própria com a organização de informações pertinentes para o estudo recolhidas na plataforma digital da consultora e, para tal, foi necessário analisar individualmente cada processo realizado nos anos 2014 e 2015 para posterior criação da ferramenta necessária para identificação dos casos de *backout*.

Na organização da base de dados mencionada, foi possível verificar a irregularidade das codificações de vários processos, uma vez que houveram consultores que codificaram como *backouts* casos de candidatos que estiveram envolvidos em processos de recrutamento e seleção mas não chegaram a estabelecer um vínculo contratual com a empresa cliente. Lembra-se que só é considerado um *backout* casos em que o candidato é selecionado para a função a recrutar e o mesmo sai da empresa por opção própria ou do cliente durante o período de garantia. Tal facto resultou na redução da amostra inicial de 33 casos para 18.

Outra das limitações relacionadas com a recolha da amostra prende-se com a falta de informação acerca dos motivos associados aos *backouts*, isto é, poucos consultores indicaram na plataforma digital os motivos gerais que levaram os candidatos abandonar a função ou a rejeição do candidato por parte do cliente.

Além disso, com a realização do enquadramento teórico e discussão dos resultados do presente estudo, verificou-se a escassez de investigações sobre o

*turnover* durante o período experimental, nomeadamente, os motivos associados à intenção de abandono, bem como à rejeição por parte dos clientes. O impacto da falta da autenticidade entre a proposta de trabalho inicialmente apresentada e a facultada aos candidatos, bem como o impacto da falta da aplicação da técnica de levantamento de referências e de seguimento/*follow-up* no *turnover* durante o período experimental são outras informações que não são prestadas nas investigações realizadas até à data.

Além das sugestões feitas de carácter mais prático à consultora analisada, importa ainda destacar sugestões de investigação:

1. Recomenda-se a reprodução do presente estudo com um número de amostra maior e recolhida em várias consultoras de recrutamento e seleção especializadas. Estes dados podem ser importante para as consultoras identificarem possíveis falhas nos seus procedimentos, possibilitando a redução de casos de *turnover* durante o período experimental e conseguinte despesas associadas ao fenómeno em questão;

2. Futuramente, poderá ser pertinente averiguar se a aplicação da metodologia de recrutamento e seleção difere entre os casos de *backout* e dos casos de *placements* da Michael Page. Isto é, perceber se é mais visível a aplicação da metodologia exigida nos casos de *placement* e menos aplicada nos casos de *backout*. Estes dados podem ser importantes para analisar o impacto da metodologia na eficácia dos processos;

3. Pode-se, ainda, aplicar a investigação nomeada no ponto 1 em departamentos de recrutamento de empresas clientes, de forma a analisar se existe diferenças de práticas metodológicas, da frequência de casos de *turnover*, dos motivos associados ao fenómeno e dos níveis de eficácia dos processos;

4. Aplicar a presente investigação, segundo as diferentes durações de contratação dos candidatos, isto é, identificar a frequência de *turnover* e referentes motivos em diferentes momentos de contratação dos colaboradores.

Deve ser incluindo o período experimental, possibilitando a identificação de alguma associação de motivos com a duração de prestação de funções;

5. Criar um instrumento validado para a população portuguesa acerca dos motivos de *turnover* voluntário e involuntário, possibilitando a sua aplicação em diferentes investigações que procurem analisar o fenómeno em questão e a sua relação com outras variáveis.

Por toda a informação exposta, o presente trabalho procurou alargar o leque de conhecimento acerca do *turnover* ao analisar o fenómeno durante o período experimental e a identificação dos motivos associados às decisões em questão.

Adicionalmente, além de procurar contribuir para o enriquecimento do conhecimento científico na área, procurou ainda dar resposta à necessidade específica da consultora onde foi realizado o estágio curricular indicado previamente, identificando possíveis soluções para o problema identificado e redução de despesas associadas a casos de insucesso em processos de recrutamento e seleção durante o período experimental.

# 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> (2016/05/03; 14H 58M).

Alis, D., Horts, C. B., Chevalier, F., Fabi, B. & Peretti, J. 2012. *Gestão dos Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.

Allen, D. G. 2006. Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2): 237-256. doi: 10.1177/0149206305280103

Allen, D. G. & Shanock, L. R. 2013. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 350–369. doi: 10.1002/job.1805

Allen, D. G., Renn, R. W., Moffitt, K. R. & Vardaman, J. M. 2007. Risky business: The role of risk in voluntary turnover decisions. *Human Resource Management Review*, 17: 305–318.

Almeida, L. S. & Freire, T. 2008. *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Andrews, M. C., Witt, L. A. & Kacmar, K. M. 2003. The interactive effects of organizational politics and exchange ideology on manager ratings of

retention. *Journal of Vocational Behavior*, 62: 357–369. doi:10.1016/S0001-8791(02)00014-3

Anis, A., Kashif-ur-Rehman, Ijaz-Ur-Rehman, Khan, M. A. & Humayoun, A. A. Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17): 7316-7324. doi: 10.5897/AJBM10.1296

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Fabio, A. & Bernaud, J. 2016. Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7: 1-9. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00704

Babatunde, M. A. & Laoye, O. M. 2011. Assessing the Effects of Employee Turnover on the Performance of Small and Medium-Scale Enterprises in Nigeria. *Journal of African Business*, 12: 268–286, doi: 10.1080/15228916.2011.588915

Boudreau J. W. & Ramstad, P. M. 2003. Strategic Industrial and Organizational Psychology and the Role of Utility Analysis Models. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*: 193-221. New Jersey: John Wiley & Sons.

Burgess, S. 1998. Analysing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121: 55-57.

Cable, D. M. & Parsons, C. K. 2001. Socialization Tactics and Person-organization Fit. *Personnel Psychology*, 54(1): 1-23.

- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. 2013. *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- 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.
- Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V. M. & Saraiva, S. B. C. 2008. *Recrutamento e seleção por competência* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chen, C. & Yang, B. 2013. Structure and Mechanism of Organizational Cultural Identification in a Chinese Business Context. *Social Behavior and Personality*, 41(8): 1347-1358.
- Chen, I., Brown, R., Bowers, B. J. & Chang, W. 2015. Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10): 2350–2363. doi: 10.1111/jan.12706
- Chen, R., Yu, C., Chao, C. & Cheng, B. 2014. Relationships Among Work Value, Quality Of Work Life, And Turnover Intension In Nurses In Yunlin, Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 6(4): 99-108.
- CIPD. 2013. *Employee turnover and retention*. Disponível em <https://www.paydata.co.uk/sites/default/files/CIPD%20Employee%20Turnover%20Factsheet.pdf> (2016/05/03; 17H 41M).

- Gonçalves, F. & Alves, M. J. 2015. *Código de trabalho*. Coimbra: Edições Almedina.
- Corbetta, P. 2007. *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: McGraw Hill.
- Costa, C. J. & Moraes, L. F. R. 2006. Investigando as Intenções de Turnover: O Caso dos Vendedores e Gerentes de Duas Redes de Lojas da Cidade de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1): 1-13.
- Cottini, E., Kato T. & Westergaard-Nielsen, N. 2011. Adverse workplace conditions, high-involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer–employee data. *Labour Economics*, 18: 872–880. doi:10.1016/j.labeco.2011.07.003
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. F. 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. 2014. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dahling, J. J. & Librizzi, U. A. 2015. Integrating the Theory of Work Adjustment and Attachment Theory to Predict Job Turnover Intentions. *Journal of Career Development*, 42(3): 215-228. doi: 10.1177/0894845314545169

- 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.
- Dess, G. G. & Shaw, J. D. 2001. Voluntary Turnover Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26(3): 446-456.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Valera-Ruiz, M. 2013. La entrevista, recurso flexible y dinâmico. *Investigación em Educação Médica*, 2(7): 162-167.
- Donnellan, M. B., Lucas, R. E. & Cesário, J. 2015. On the association between loneliness and bathing habits: Nine replications of Bargh and Shalev (2012) Study 1. *Emotion*, 15(1): 109–119. doi: 10.1037/a0036079
- Duarte, A. 2015. A integração nas organizações: do acolhimento à socialização organizacional. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.), *GRH para Gestores*: 179-198. Lisboa: Editora RH.
- Ertas, N. 2015. Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3): 401-423. doi: 10.1177/0091026015588193

- Eurofound. 2012. *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evuleocha, S. U., Ugbah, S. D. & Law, S. 2009. Recruiter Perceptions of Information that Employment References Should Provide to Assist in Making Selection Decisions. *Journal of Employment Counseling*, 46: 98-106.
- Fan, J., Buckley, R. & Litchfield, R. C. 2012. Orientation Programs that may Facilitate Newcomer Adjustment: A Literature Review and Future Research Agenda. *Personnel and Human Resources Management*, 31: 87-143. doi: 10.1108/S0742-7301(2012)0000031005
- 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(3): 73-90.
- Ferreira, A. I. (2015). Recrutamento e Seleção. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*: 141-176. Lisboa: Editora RH.
- 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, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R. & Peiró, J. M. 2010. Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 52(II): 7-34.
- Florea, N. V. 2014. Using Recruitment Agencies to Obtain the Best Candidates. *Management and Economics*, 1(73): 80-89
- French, R. & Rumbles, S. 2013. Leading, Managing and Developing People. In G. Rees & R. French (Eds.), *Recruitment and Selection*: 169–190. London: CIPD Publications.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J. & Selvan, M. S. 2006. Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles*, 54(1/2): 83-93. doi: 10.1007/s11199-006-8871-z
- Gao, J. 2011. A Model of Organizational Socialization and Turnover Intention. *International Journal of E-Business Development*, 1(1): 22-25.
- Ghignoni, E. 2008. Temporary contracts, employees' effort and labour productivity: The evidence for Italy. *Economia Politica*, XXVI(2): 279-313.
- Gilmore, D. C. & Turner, M. 2010. Improving Executive Recruitment and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2): 125-128. doi: 10.1080/10887151003776612

- Griffeth, R. W. & Hom, P. R. 2001. *Retaining Valued Employees*. California: Sage Publication.
- Hegan, S. 2006. Employees' Responses to High Performance Work Systems: Assessing HPWS Effectiveness. *Otago Management Graduate Review*, 4: 25-35.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. 2011. *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hill, A., Hill, M. M. 2005. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- 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(3): 337-352. doi: 10.1002/hrm.20074
- 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(10): 1337-1352. doi: 10.1177/0018726713477459
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. 1984. Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96(1): 72-98.
- Jenkins, J. G., Deis, D. R., Bedard, J. C. & Curtis, M. B. 2008. Accounting Firm Culture and Governance: A Research Synthesis. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1): 45-74.

- Jimenez, J. C. 2010. *El Valor de los Valores en las Organizaciones* (3ª ed). Caracas: Ediciones de Cograf Comunicaciones
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J. & Turner, L. A. 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2): 112-133.
- Judge, T. A., Thorensen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. 2001. The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 367-407. doi: 10.1037//0033-2909.127.3.376
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. 2003. Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 779–794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Kessler, L. L. The Effect of Organizational Culture on it Employees Turnover Intention in Israel. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23 (1): 1019-1027.
- Kuhn, E. & Barbosa, C. 2016. Relação entre Ergonomia e Qualidade de Vida no Trabalho. *Brazillian Journal of Surgery and Clinical Research*, 14(3): 87-90.
- Kuo, T., Lin, M. & Lan, C. 2013. Factors in Volunteer Turnover at Nonprofit Organizations: A Study of Lifeline in Taiwan. *Asian Social Science*, 9(1): 22-28. doi:10.5539/ass.v9n1p22

- Kuria, S., Alice, O. & Wanderi, P. M. 2012. Assessment of Causes of Labour Turnover in Three and Five Star-Rated Hotels in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15): 311-317.
- Lester, S. W., Claire, E. & Kickul, J. 2001. Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning*, 24(1): 10-21.
- Lewis, G. 2014. Does Probation Pass the Test? *People Management*, 12: 1.
- Lim, G. & Chan, C. 2001. Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics*, 29: 213–226.
- Liu, Y., Wu, L., Chou, P., Chen, M., Yang, L. & Hsu, H. 2016. The Influence of Work-Related Fatigue, Work Conditions, and Personal Characteristics on Intent to Leave Among New Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 48(1): 66–73. doi: 10.1111/jnu.12181
- Loh, E. S. 1994. Employment Probation as a Sorting Mechanism. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(3): 471-486.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541–572.

- Lu, H., While, A. E. & Barribal, L. 2005. Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42: 211–227. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G. & Namey, E. 2011. *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: UDAID. Disponível em <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf> (2016/10/24; 15H 01M).
- Maertz, G. P. & Gampion, M. A. 1998. 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13: 49-8
- Maghni, A. 2014. Satisfação au Trabalho, Implicação Organizacionnelle, et Intention de Depart Volontaire : Cas des Techniciens de Maintenance d'une Entreprise de Cablage. *European Scientific Journal*, 10(35): 80-92.
- Mahfuz, J. R. 2008. *Turnover no Setor de Varejo e Revenda de Combustíveis: o Caso da Alfa Combustíveis e Serviços LTDA*. Tese de Graduação não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Maina, B. W. 2014. Effect of Human Resource Management Practices on Employees' Retention in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of Kenyatta University. *The Strategic of Business & Change Journal of Management*, 1(2): 258–277.

- Marinho, V. M. D. 2013. *Estudo dos Valores Profissionais no Mercado de Trabalho*. Tese de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Martinez, L. F. 2015. Breve introdução à gestão de recursos humanos. In A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes & H. Duarte (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*: 29-36. Lisboa: Editora RH
- Medeiros, R. K. R., Alves, R. C. & Ribeiro, S. R. (2013). Turnover: Uma Análise dos Fatores que Contribuem para a Decisão de Sair da Empresa dos Colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, 2(1): 115-126.
- Michael Page. 2015. *Quem somos*. Disponível em <http://www.michaelpage.pt/michael-page-empresa-1%C3%ADder-na-consultoria-de-recrutamento>. (2015/11/03; 21H 06M).
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. 1997. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3): 493-522.
- Morrel, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. 2001. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3): 219–24.
- PageGroup. 2015. *Apresentação Corporativa*. Manuscrito não publicado, Michael Page, Porto.

- Pedro, N. & Peixoto, F. 2006. Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico. *Análise Psicológica*, 2 (XXIV): 247-262.
- Ponte, J. P. 2006. Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25: 105-132.
- Ployhart, R. E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6): 868-897.
- Ployhart, R. E. & Moliterno, T. P. 2011. Emergent of the Human Capital Resource: a Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1): 127-150.
- Quége, M. A. 2008. *Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil*. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf> (2016/08/21; 11H 06M).
- Robertson, I. T, & Smith, M. 2001. Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 441-472.
- Rosa, M. S. & Ibdaiwi, T. K. 2012. Fatores Responsáveis pelo Turnover em uma Empresa de Fast Food de Santa Maria – RS. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5(3): 525-538.
- Saeed, I. Wseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. 2014. The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment.

*International Journal of Learning & Development*, 4(2): 242-256.  
doi:10.5296/ijld.v4i2.6100

Shulman, 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.

Singh, P. & Loncar, N. 2010. Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Département des Relations Industrielles*, 65(3): 470 – 490.

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. doi: 10.1111/j.1467-8551.2010.00728.x

Smola, K. W. & Sutton, C. D. 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382. doi: 10.1002/job.147

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. 2006. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.

Stake, R. E. 2007. *Investigación con estudio de casos* (4ª ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Steil, A. V., Penha, M. M. & Bonilla, M. A. M. 2016. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1): 88-102.

- Sutanto, E. M. & Kurniawan, M. 2016. The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2): 375-390.
- Tahan, S. & Kleiner, B. H. 2001. New Developments Concerning Giving Employment References. *Management Research News*, 24(3/4): 94-96.
- Taylor, M. S. & Collins, C. J. 2000. Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology*: 304-334. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. California: SAGE Publications.
- Tei-Tominaga, M. 2013. Factors related to the intention to leave and the decision to resign among newly graduated nurses: a complete survey in a selected prefecture in Japan. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 18: 293-305. doi: 10.1007/s12199-012-0320-8
- Ton, Z. & Huckman, R. S. 2008. Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science*, 19(1): 56-68. doi: 10.1287/orsc.1070.0294

- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. *Human Resource Management* (6<sup>th</sup> ed.). London: Pearson Education.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5): 1117-1142. doi: 10.1177/0149206309352246
- Ueno, T., Fastrich, G. M. & Murayama, K. 2016. Meta-Analysis to Integrate Effect Sizes Within an Article: Possible Misuse and Type I Error Inflation. *Journal of Experimental Psychology: General*, 145(5): 643-654.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Otondo, R. F., Hancock, J. I., Shore, L. M. & Rogers, B. L. 2016. Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention. *Human Relations*, 69(7): 1483–1505. doi: 10.1177/0018726715619687
- Vnoučková, L. & Klupáková, H. 2014. Impact of motivation principles on employee turnover. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic*, 16: 79-92. doi: 10.7327/cerei.2013.06.03
- Vveinhardt, J. & Gulbovaite, E. 2013. Comparative Analysis of the Researches on Personal and Organizational Value Congruence. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 67: 127-142.
- Vveinhardt, J. & Gulbovaite, E. 2016. Expert Evaluation of Diagnostic Instrument for Personal and Organizational Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 136: 481–501. doi: 10.1007/s10551-014-2527-7

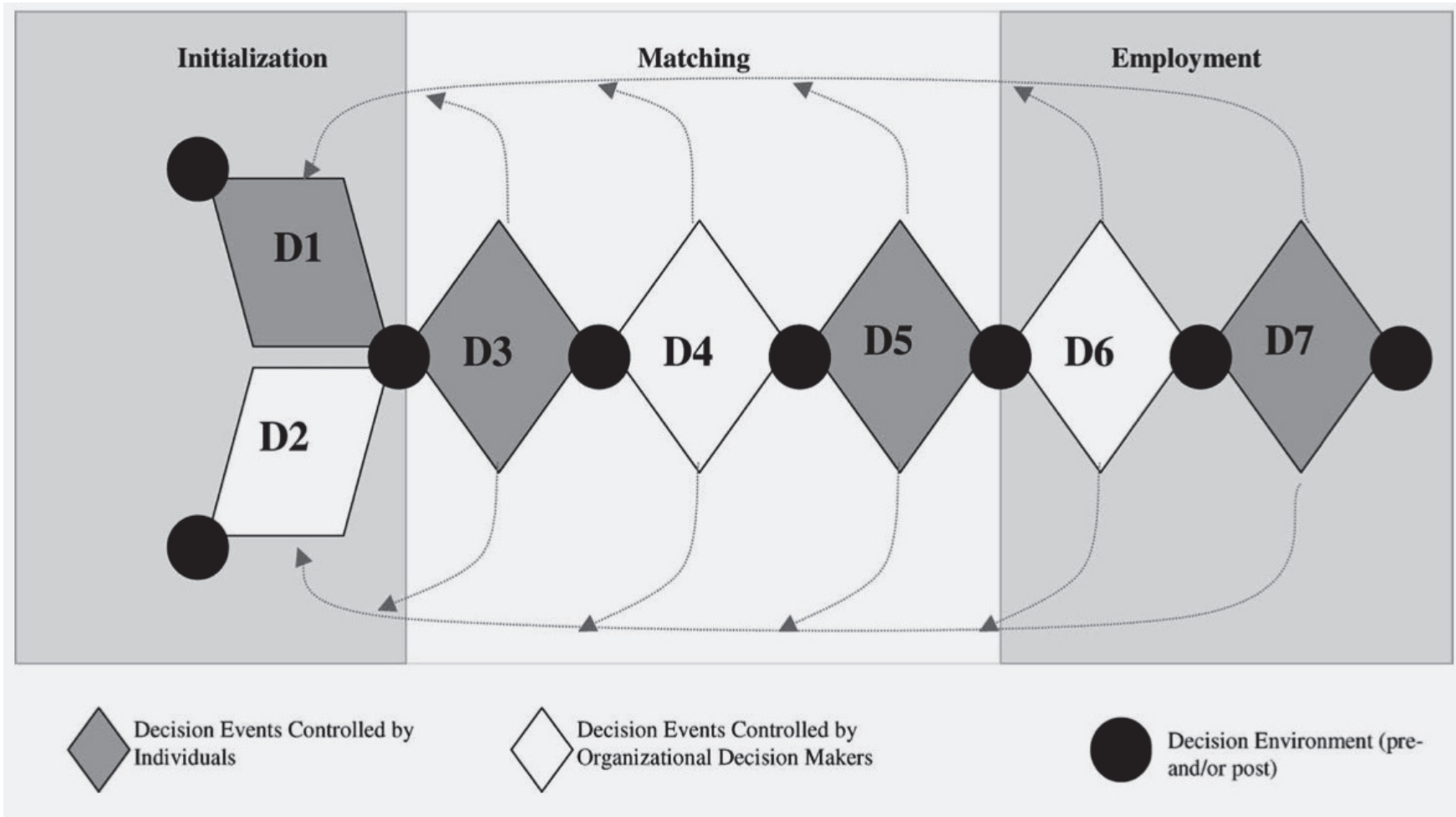
- Wallace, J. & Gaylor, K. P. 2012. A Study of the Dysfunctional and Functional Aspects of Voluntary Employee Turnover. *SAM Advanced Management Journal*, 77(3): 27-36.
- Walsh, M. 2003. Teaching Qualitative Analysis Using QSR Nvivo. *Qualitative Report*, 8(2): 251-256.
- Wang, Y., Yang, C. & Wang, K. 2012. Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 41(3): 557-573
- Wöhrmann, A. M., Fasbender, U. & Deller, J. 2016. Using Work Values to Predict Post-Retirement Work Intentions. *The Career Development Quarterly*, 64: 98-113. doi: 10.1002/cdq.12044
- Yang, J. 2008. Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4): 429–443. doi: 10.1080/02642060801917430
- Yin, R. K. 2012. *Applications of Case Study Research* (3<sup>a</sup> ed.). California: SAGE Publications.
- Zavareze, T. E. 2008. *Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura*. Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf> (2016/10/12; 13H 27M).



# Anexos

## Anexo 1 – Modelo *Staffing Cycles Framework*

Carlson e Conerly (2003)



**Figura 2:** Sete etapas de decisão do Modelo Staffing Cycles Framework

Fonte: Carlson & Conerly (2003, p. 56).



## Anexo 2 – Modelo Expandido do processo de *turnover*

Mobley et al. (1979)

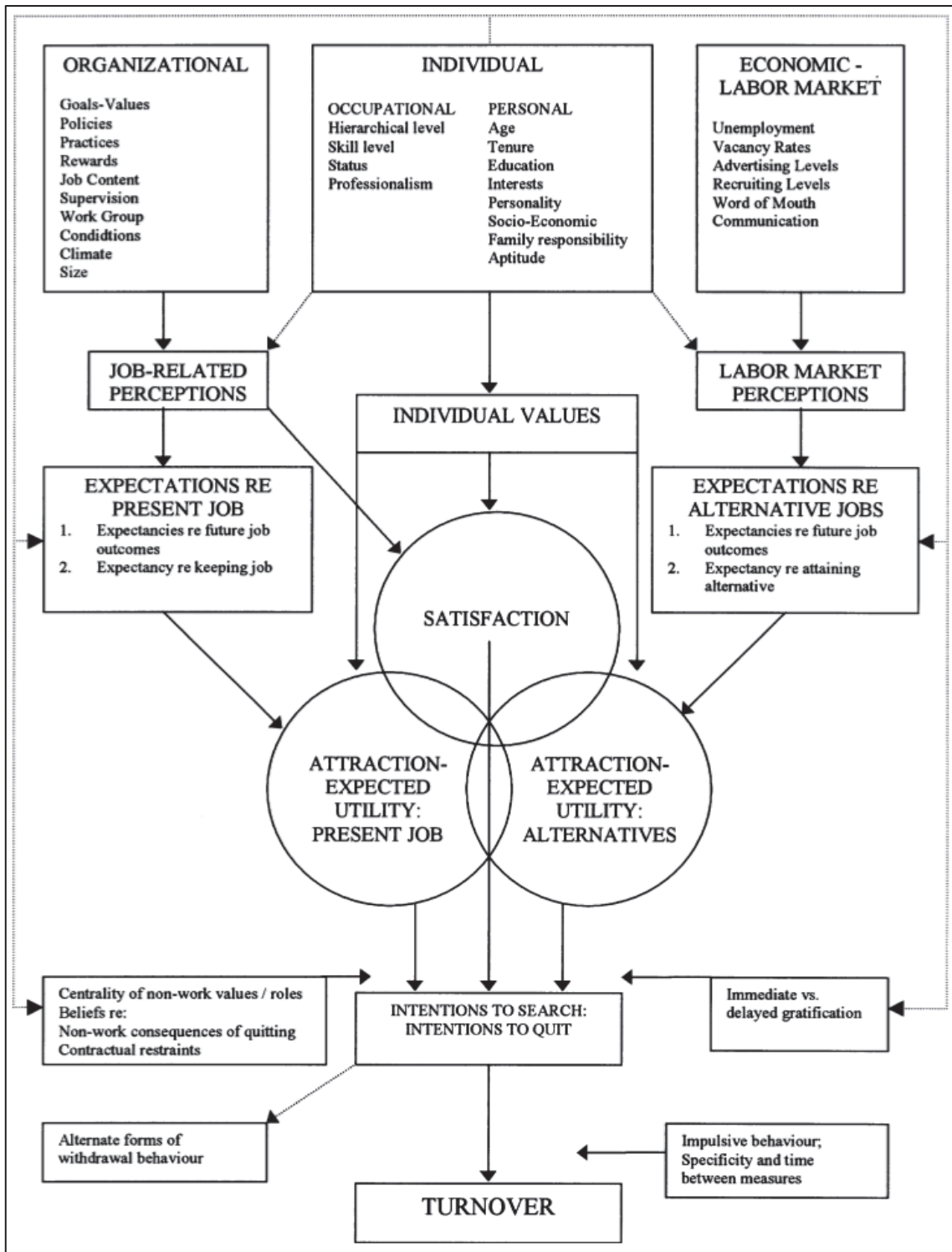


Figura 3: Modelo Expandido do processo de turnover de Mobley e colaboradores  
 Fonte: Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino (1979, p. 510)



# Apêndices

## Apêndice 1 – Guiões de entrevista semiestruturada

Esta entrevista tem como propósito uma investigação na área dos Recursos Humanos, mais especificamente para perceber e identificar quais os motivos que levam os candidatos colocados pela Michael Page a abandonar o seu vínculo contratual durante o período experimental.

**Guião de Entrevista Semiestruturada 1a – Candidato(a) – *backout* voluntário**

- 1) O que o(a) levou a sair da empresa?
  
- 2) Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão?  
 Explícite as que nomear.

Pessoal	Organizacional
Valores profissionais Motivação Satisfação - função - ambiente organizacional - chefias - colegas Reconhecimento Questões familiares	Fatores organizacionais - fator demográfico - cultura organizacional - condições de trabalho - salário - segurança - horário - condições físicas do espaço Oportunidades e Formação Oportunidades de Progressão na carreira Relação com chefia Relação com colegas de trabalho

- 3) A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?
  
- 4) Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

5) Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do(a) consultor(a)?

Obrigado pela sua colaboração.

Esta entrevista tem como propósito uma investigação na área dos Recursos Humanos, mais especificamente para perceber e identificar quais os motivos que levaram os clientes da Michael Page a dispensar os candidatos durante o período experimental.

**Guião de Entrevista Semiestruturada 1b – Candidato(a) – *backout* involuntário**

- 1) O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?
  
- 2) Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar? Explícite as que nomear.

Pessoal	Organizacional
Valores profissionais Motivação Satisfação - função - ambiente organizacional - chefias - colegas Reconhecimento Questões familiares	Fatores organizacionais - fator demográfico - cultura organizacional - condições de trabalho - salário - segurança - horário - condições físicas do espaço Oportunidades e Formação Oportunidades de Progressão na carreira Relação com chefia Relação com colegas de trabalho

- 3) A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

4) Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

5) Foi feito algum seguimento / acompanhamento por parte do(a) consultor(a)?

Obrigado pela sua colaboração.

André Antunes

Esta entrevista tem como propósito uma investigação na área dos Recursos Humanos, mais especificamente para perceber e identificar quais os motivos que levaram os candidatos da Michael Page a querer rescindir o seu vínculo contratual durante o período experimental.

**Guião de Entrevista Semiestruturada 2a – Cliente – *backout* voluntário**

- 1) O que acha que influenciou a decisão do(a) candidato(a) de querer sair da empresa?
  
- 2) Como classifica o(a) candidato(a) segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do(a) candidato(a)?

Fatores pessoais		Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance</li> <li>- Produtividade</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Espírito de equipa</li> <li>- Motivação</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Mobilidade</li> <li>- Utilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de empresa</li> <li>- Liderança</li> <li>- Visibilidade</li> <li>- Valor acrescentado</li> <li>- Dedicção</li> <li>- Inovação</li> <li>- Empenho</li> <li>- Lealdade</li> <li>Competências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação com chefia</li> <li>- Relação com colegas de trabalho</li> <li>- Adaptação:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• à função;</li> <li>• à organização;</li> <li>• à cultura organizacional.</li> </ul> </li> </ul>

- 3) Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O(A) candidato(a) em questão detinha essas competências?

4) Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o(a) candidato(a) em questão foi selecionado?

5) Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do(a) consultor(a)?

6) Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências d o(a) candidato(a) por parte da empresa de R&S?

Obrigado pela sua colaboração.

André Antunes

Esta entrevista tem como propósito uma investigação na área dos Recursos Humanos, mais especificamente para perceber e identificar quais os motivos que levaram os clientes da Michael Page a dispensar os candidatos durante o período experimental.

**Guião de Entrevista Semiestruturada 2b – Cliente – *backout* involuntário**

- 1) O que o levou a dispensar o(a) candidato(a) em questão?
  
- 2) Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o(a) candidato(a)?

Fatores pessoais		Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance</li> <li>- Produtividade</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Espírito de equipa</li> <li>- Motivação</li> <li>- Disponibilidade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Mobilidade</li> <li>- Utilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de empresa</li> <li>- Liderança</li> <li>- Visibilidade</li> <li>- Valor acrescentado</li> <li>- Dedicção</li> <li>- Inovação</li> <li>- Empenho</li> <li>- Lealdade</li> <li>Competências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação com chefia</li> <li>- Relação com colegas de trabalho</li> <li>- Adaptação:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• à função;</li> <li>• à organização;</li> <li>• à cultura organizacional.</li> </ul> </li> </ul>

- 3) Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O(A) candidato(a) em questão detinha essas competências?

4) Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o(a) candidato(a) em questão foi selecionado?

5) Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do(a) consultor(a)?

6) Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do(a) candidato(a) por parte da empresa de R&S?

Obrigado pela sua colaboração.

André Antunes

Esta entrevista tem como propósito uma investigação na área dos Recursos Humanos, mais especificamente para perceber e identificar quais os motivos para a ocorrência dos *backouts*, e se foi utilizada a metodologia definida pela Michael Page nos processos de recrutamento.

### **Guião de Entrevista Semiestruturada 3 - Consultor(a)**

- 1) Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?
- 2) Que passos da metodologia da Michael Page aplicou?
  - a. Definição do perfil do(a) candidato(a) (junto do cliente)
  - b. Definição dos critérios de pesquisa (base de dados + anúncios + networking)
  - c. Análise curricular
  - d. Entrevista telefónica
  - e. Entrevista presencial
  - f. Levantamento de referências
  - g. Entrevista Candidato(a)-Cliente
  - h. *Follow-up* (contacto regular com o[a] candidato[a] e cliente)
- 3) Além das estratégias já nomeadas (i.e., triagem curricular, entrevista, levantamento de referências, entre outras), foram aplicadas mais estratégias de R&S (p.e., aplicações de testes psicológicos, testes técnicos, *assessments*, dinâmica de grupo, *roleplay*)?
- 4) O que considera que influenciou a saída do(a) candidato(a) da empresa durante o período de garantia?

Obrigado pela sua colaboração.

André Antunes



## Apêndice 2 – Transcrições das entrevistas

## Transcrição caso 1

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Se quer que lhe diga nem eu sei o porquê de ter saído. A única justificação que me deram foi que não estava a desempenhar bem as minhas funções e que não contavam mais comigo. Dava-me bem com toda a gente, às vezes não concordava com certas políticas definidas e fazia ver a minha posição. Pode ter sido por isso.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar?

*“Não lhe sei dizer. Só pode ser por não estarem satisfeitos com o meu trabalho, ou então por eu vincar a minha posição e possamos ver isso como valores profissionais. Não sei.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim, tudo estava em condições.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Foi bom.”*

Foi feito algum seguimento por parte do consultor?

*“Ligou-me algumas vezes para saber como tinha corrido a entrevista na empresa e já depois de ser contratada também falámos, mas depois deixou de ligar e eu também não lhe disse mais nada.”*

Depois de comunicada a sua saída, o consultor entrou em contato consigo?

*“Não sei se comunicaram a minha saída ou não, eu não comuniquei e se comunicaram nunca me contataram.”*

O Consultor fez algum levantamento de referencias sobre si?

*“Sim. Isso recordo-me que sim, porque fui eu que dei os contactos das pessoas que quis que eles ligassem, e depois até cheguei a falar com essas pessoas e eles confirmaram que lhes tinham ligado.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

*“Chegamos à decisão de dispensar [REDACTED] porque não estávamos satisfeitos com a sua prestação nas funções comerciais. Temos uma política comercial bem definida para a empresa, e ela gostava de realçar a sua opinião junto dos outros. E mesmo quando nós estávamos a passar informações a toda a equipa, avisamo-la várias vezes sobre esse tipo de comportamentos. Não conseguimos corrigir, e também como achamos que não estava a acrescentar valor optámos por rescindir contratualmente com ela.”*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*“O que nos levou a dispensar [REDACTED] já lhe referi anteriormente, valores profissionais e satisfação com a função.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“[REDACTED] se quisesse poderia ter ido bem mais longe, apenas tem uma maneira de ser e estar um pouco assertiva, determinante, tinha que ser da forma que ela queria e aqui não é assim.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“O processo correu bem. Infelizmente fizemos a escolha errada. Mas no momento e*

*depois de termos entrevistado várias pessoas, parecia-nos a melhor opção.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim durante algum tempo fomos contactados pela Michael Page. Mas fomos nós que acabamos por informar [REDACTED] tinha saído.”*

Porque é que não foi iniciado um processo de substituição?

*“Não foi por uma questão muito simples. Ainda se ofereceram para isso, mas nós decidimos não avançar e acabamos por perder o dinheiro que tínhamos investido nessa contratação. Mas como lhe estava a dizer, não houve substituição porque restructuramos o nosso departamento comercial e não havia lugar para mais ninguém, então não decidimos avançar.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. Foi-me comunicado esse processo, e as referências que nos fizeram chegar eram positivas.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Este processo foi backout, mas eu só soube que [REDACTED] tinha saído algum tempo depois disso acontecer. O motivo, e esse foi o que me foi passado pelo cliente, uma vez que eu não falei mais com a candidata, foi que em ambiente de trabalho a candidata era completamente descompensada, e na toma de referências não me tinham dito isso, e na entrevista também não me pareceu isso. Mas nem tudo o que parece é e acabou por revelar-se uma má contratação. E como o cliente também é um pouco intransigente, muito rígido, estas atitudes foram logo cortadas e acabaram por despedi-la.”*

Porque é que foi ele o escolhido se não tinha essas competências?

*“Como disse, [REDACTED] em entrevista esteve muito bem e eu gostei imenso de a conhecer. Nunca pensei que isto fosse possível.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Não fiz substituição [REDACTED], e explico-te o porquê. Eles só me informaram que ela tinha saído muito tempo depois, eu ofereci-me para fazer o processo de substituição mas eles não quiseram. A devolução do dinheiro estava fora de hipótese porque já tinha passado o primeiro mês.”*

A empresa cliente voltou a trabalhar com a Michael Page?

*“Não. Até hoje que eu saiba não voltamos a trabalhar com eles.”*

Neste processo seguiste os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela Michael Page?

*“Sim. Toda a metodologia foi realizada.”*

Além desta metodologia, utilizaste mais alguma estratégia de Recrutamento e Seleção (teste psicotécnicos, ...)?

*“Não. Mais nenhuma estratégia foi considerada neste processo.”*

## Transcrição caso 2

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que a levou a sair da empresa?

*“Por motivos de força maior tive de sair da empresa. Quem iria ficar com os meus filhos aos fins-de-semana já não o podia fazer, então tive de fazer a escolha mais óbvia, pois trabalhando por turnos não tinha com quem os deixar. Este foi o único motivo pelo qual decidi sair.”*

Não lhe tinha sido comunicado que os horários seriam rotativos?

*Sim, tinham-me informado disso. E eu estava consciente de que iria trabalhar por turnos, só não me disseram que também era aos fins-de-semana. No início ainda consegui que ficassem com os meus filhos, mas depois não e tive que sair. Era a opção mais válida e a que devia ser tomada naquele momento.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“Única e simplesmente por questões familiares. Estava a gostar imenso de trabalhar na [REDACTED], e tenho pena de não ter continuado.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Em todos os aspetos.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Muito bem estruturado todo o processo. Todas as fases foram cumpridas como me foi dito pela [REDACTED].”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Sim. Foi-me comunicado que iriam ser levantadas referências minhas junto de alguns colegas nas empresas onde estive. Pediram-me alguns contatos e eu dei sem qualquer problema.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Não. Nunca houve um acompanhamento depois de ter sido colocada por parte da [REDACTED] ou da Michael Page.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“A [REDACTED] só saiu da nossa empresa por motivos familiares, mais concretamente por causa dos filhos e de não ter com quem os deixar ao fim-de-semana. Era uma colaboradora excelente, super despachada, sempre bem-disposta e com uma grande simpatia com os colegas e clientes. Gostávamos muito dela, mas não tínhamos mesmo como ficar com ela. Ponderamos pô-la só a trabalhar durante a semana mas era injusto para os restantes colegas e então tivemos mesmo que aceitar a decisão dela.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“Motivos familiares única e exclusivamente. Nada mais que isso.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“Para uma empresa como a nossa todas as qualidades pessoais são importantes, e a [REDACTED] era muito boa a desempenhar a sua função. Em termos organizacionais também não há nada a dizer. A chefia gostava dela e os colegas de trabalho também.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Excelente. Já trabalhamos com a Michael Page e com [REDACTED] à algum tempo e tudo*

*correu sempre de forma exemplar.”*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*“Sim. Sempre que necessário recorrerei [REDACTED] e a Michael Page. Ficamos fidelizados ao vosso serviço.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“A [REDACTED] está em contacto permanente connosco, por isso podemos dizer que esse seguimento é feito.”*

Como é que decorreu o processo de substituição?

*“De uma forma natural. Como se de uma nova posição se tratasse. É raro acontecer um processo de substituição desde que trabalhamos com vocês. Felizmente a taxa de sucesso nas contratações em que recorremos a vocês é quase de 100%.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. Sempre nos foi comunicado em ficheiro o levantamento de referencias de todos os candidatos que recrutamos pela Michael Page.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Com [REDACTED] acho que o único problema foi mesmo o facto de ela não ter percebido ou não ser bem transmitido tanto da minha parte como do cliente que esta oportunidade incluía um trabalho de 7 dias por semana com horários rotativos e com direito a duas folgas. A verdade é que ela não tinha com quem deixar os filhos durante o fim-de-semana, e não houve possibilidade de ela trabalhar só durante a semana. Acabou por decidir sair e compreendo perfeitamente a situação. Acho que poderia ter sido evitável.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Sim, fui eu que fiz a substituição. A [REDACTED] é o meu melhor cliente, fiz entre 20 a 30 processos com eles, e só por duas vezes tive que fazer a substituição de candidatos.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Todos os passos foram seguidos. A [REDACTED] já sabia como trabalhávamos pois não era a primeira vez que trabalhávamos juntos. Já sabia o perfil procurado por eles.”*

O follow-up final foi feito?

*“Fiz só uma chamada no primeiro dia a perguntar como tinha corrido o primeiro dia de trabalho, se correu bem, se foi bem integrada, e se gostou, mas depois daí não houve mais nenhum contacto. Acabei por saber que ela saiu pela cliente.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Para as posições que a [REDACTED] recruta não faz sentido aplicar outro tipo de métodos.”*

### Transcrição caso 3

#### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Saí da empresa porque tive um ataque de ansiedade, isto já me tinha acontecido no passado, quando era mais nova, em tempos de faculdade acontecia-me frequentemente na altura de exames. [REDACTED] aconteceu-me o mesmo. Estávamos com imenso trabalho, cada vez estava mais sobrecarregada e como era a única pessoa a trabalhar no Departamento Financeiro, além [REDACTED] que era o Diretor não consegui gerir e acabei por começar a ficar cada vez mais ansiosa e a entrar em pânico. Comecei a chorar e sai do trabalho sem me justificar. Sei que não foi a melhor atitude, mas no momento foi a minha decisão, e depois disse que não voltava. E acabei por voltar a recorrer a ajuda profissional para conseguir lidar com esta situação.”*

Porque decidiu não voltar?

*“Decidi não voltar, porque primeiro sei que não iam colocar ninguém a trabalhar comigo, e o trabalho que estávamos a ter estava a ser em demasia, e não quis arriscar que me acontecesse outra vez a mesma coisa.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“O que influenciou a minha decisão foi o excesso de trabalho que estávamos a ter e eu com a pressão de prazos que tinha para cumprir, acabei por não aguentar essa pressão.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim, todas as componentes tanto fixas como variáveis que me tinham sido prometidas foram cumpridas.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Posso considerar bom. A entrevista foi bastante interessante e todo o processo também. Espero no futuro, e caso precise, voltar a ter outra oportunidade.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Sim. Recordo-me perfeitamente de ter que enviar os contactos [REDACTED], no momento em que ela me enviou a confirmação de entrevista presencial por e-mail.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Falamos umas quantas vezes, voltaram a ligar-me já depois de eu ter saído mas não estava em condições de me explicar naquele momento. Depois entrei em contacto [REDACTED], pedindo-lhe desculpas pelo sucedido e explicando toda a situação.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“Só pode ter sido pela pressão que tinha em cima dos ombros dela. Ela acabou por despedir-se mas se não o fizesse ia ser despedida por justa causa. Ela abandonou o seu posto de trabalho numa altura em que estávamos todos cheios de trabalho. O [REDACTED] que é o Diretor Financeiro, confiava muito [REDACTED] e foi uma grande surpresa aquilo que aconteceu. Eu naquele momento, também entrei em grande stress porque tinha que arranjar uma solução urgentemente para a empresa, e prontamente conseguimos solucionar o problema. Hoje em dia são duas pessoas que estão a realizar o trabalho, porque vimos que afinal era demasiado trabalho para uma só pessoa.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“Por fatores pessoais claramente. [REDACTED] estava muito satisfeito com a contratação que tínhamos feito, e como já lhe disse foi uma surpresa para ele e para nós também.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“Tinha que ter experiência num departamento financeiro, essa era a competência que*

colocamos desde o início do processo. E [REDACTED] tinha essa experiência. Depois percebemos que além dessa experiência precisávamos também de alguém que soubesse trabalhar sobre pressão, com prazos apertados e soubesse gerir o tempo de forma exímia mesmo.”

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

“Fiquei surpreendida com o processo. Eu enquanto pessoa responsável pela área de Recursos Humanos, não pude fazer o processo de recrutamento e seleção porque tínhamos em mãos outras tarefas que considerávamos mais prioritárias, e por isso recorremos a este tipo de serviço. Mas foi um processo em que mostraram total disponibilidade para nos receber e tentar perceber ao certo aquilo que precisávamos. ”

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

“Talvez. Espero não voltar a precisar, é sinal que podemos fazer este tipo de processos internamente. Mas se precisar, quem sabe.”

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

“Foi feito o seguimento. Falamos várias vezes no primeiro mês, e depois fui eu que entrei em contacto com [REDACTED] para lhe dar a notícia da saída [REDACTED]. Pedi-lhe prontamente para entrevistar dois candidatos que já cá tinham estado comigo e com o [REDACTED], e passados uns dias já os estávamos a entrevistar e a contratar um deles.”

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

“Sim. [REDACTED] comunicou-nos o levantamento de referências [REDACTED], e eram todas satisfatórias. Não havia nada que indicasse que poderia acontecer aquilo que aconteceu. Mas não nos foi comunicado do colaborador que a veio substituir.”

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o

período de garantia?

*“Fiquei surpresa com a saída [REDACTED], só tive o conhecimento da saída dela pelo cliente. Tentei falar com ela, mas rejeitou-me a chamada e depois voltou ao meu contacto passado uns tempo. Neste caso foi um misto das situações, tanto foi por decisão própria como por justa causa do cliente mandá-la embora. O que me referiu o cliente foi que estavam numa fase de trabalho extremo e que [REDACTED] abandonou o posto de trabalho a meio do dia a chorar sem dar qualquer justificação. Depois acabou por dizer-lhes que rescindia o contrato de trabalho, e o cliente também já me tinha informado que não a queria voltar a integrar na empresa. Foi isto que se sucedeu. “*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Sim. Só havia duas soluções para este caso, ou fazíamos a substituição [REDACTED] ou o cliente perdia o dinheiro que tinha pago com a contratação [REDACTED]. Foi uma substituição extremamente rápida, porque [REDACTED] disse-me que não tinham ninguém a trabalhar no Departamento Financeiro e queriam urgentemente substituí-la. Entrevistaram passados 3 dias dois candidatos que já tinham conhecido e decidiram-se por um. Foi mesmo muito rápido.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“A definição do perfil com [REDACTED] foi feita aqui na Michael Page em Lisboa, porque foi cá que nos reunimos, houve pesquisa na nossa base de dados e a colocação de anúncio, e depois todas as outras também. Desde a entrevista presencial até ao follow-up final foi tudo feito.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Só uso quando o cliente pede e paga esse tipo de serviço.”*

## Transcrição caso 4

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Vou ser totalmente transparente consigo, e também fiquei a espera de ser contactado por alguém da Michael Page para perceber o que tinha acontecido, mas esse contato nunca chegou a acontecer. Eu também poderia ter entrado em contacto mas na altura não me encontrava capaz de fazê-lo, pois estava a passar um momento difícil. De grandes pressões. Não estava muito bem em termos familiares e financeiramente. Estava a sentir uma enorme pressão e acabei por entrar em depressão. Fui um especialista e deram-me baixa psiquiátrica. Eu não sou maluco, atenção. Simplesmente naquela fase estava tudo a acontecer ao mesmo tempo e não conseguia gerir a pressão. Até foi a minha esposa a levar o papel da baixa [REDACTED].”*

Neste momento encontra-se a trabalhar?

*“Sim. Atualmente estou a trabalhar e já me sinto melhor. São fases na vida das pessoas, e o que me aconteceu a mim pode acontecer a qualquer um.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar? Explícite as que nomear.

*“Eles dispensaram-me por eu ter entrado em baixa psiquiátrica. Informaram-me que por eu ainda estar em período experimental que não correspondi ao que eles estavam à espera e decidiram mandar-me embora. Compreendo que eles o tenham feito uma vez que naquele momento não estava disponível para colaborar com eles.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Estava tudo em condições. O que me foi passado foi o que assinei no contrato.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*"Foi bom. Correu bem."*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*"Que eu me recorde não."*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

*"Dispensamos ██████ por duas questões essencialmente. Primeiro porque começamos a notar alguns comportamentos estranhos no início, os quais consideramos que fossem problemas de integração ou problemas de socialização com os novos colegas de trabalho. Se bem que ele em entrevista esteve muito bem, e nunca pensamos que isso fosse possível. E em segundo porque ██████ meteu baixa psiquiátrica e nós naquele momento precisávamos de alguém totalmente dedicado a empresa e à função que estávamos a recrutar. Claro que ele estar em período experimental facilitou um pouco as coisas, mas nunca esperamos contratar ██████ e passado pouco tempo estarmos a despedi-lo."*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*"Essencialmente pelo que lhe referi anteriormente. Por motivos organizacionais, relação com os colegas de trabalho e talvez se calhar a adaptação à nossa empresa. Mas o principal foi mesmo ele ter colocado baixa nos primeiros dias de trabalho."*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*"O colaborador mostrou níveis de trabalho bons nos dias em que cá esteve pois ele tecnicamente dominava a nossa área de trabalho. No que toca à relação com outros colaboradores é que o caso mudava um pouco de figura. Nunca foi mal educado, nem rude com ninguém, simplesmente tinha problemas ao nível comunicacional com outros colegas de trabalho."*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Digamos que suficiente, pelo desfecho que teve.”*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*“Neste momento não. A situação foi desagradável e sinceramente não recorreria a vocês neste momento. Quem sabe no futuro, mas estas experiências só costumam acontecer uma vez.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Não. Contactamos a consultora para lhe dar conhecimento da situação, e ela ficou surpresa com o que se tinha passado. Até quis iniciar um novo processo, porque estava dentro das garantias contratuais, mas decidimos não avançar.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Não. Não me foi dado a conhecer nenhuma referência profissional [REDACTED], mas eu também não pedi.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Este caso é um pouco estranho. Todo o processo correu bem, até que [REDACTED] passado uma semana e pouco de trabalho meteu baixa psiquiátrica. Quando estive com ele em entrevista pareceu-me uma pessoa extremamente tranquila e com os conhecimentos necessários para a função que estávamos a recrutar, e foi uma grande surpresa para mim o desfecho deste processo. O cliente disse que notava uns comportamentos estranhos [REDACTED] [REDACTED], mas como era uma fase inicial nunca pensou que também fosse terminar assim.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Não houve substituição neste caso. O candidato como estava ainda no primeiro mês de*

*trabalho, e o cliente insatisfeito com a situação resolveu cessar as funções [REDACTED] na empresa. E como contratualmente acordado pediu a emissão da nota de crédito. Ainda tentei convencê-lo a procurarmos uma solução em conjunto, mas não consegui que ele aceitasse a minha proposta.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Não efetuei o levantamento de referencias. O cliente já tinha identificado o candidato e então não contactei ninguém para levantar as referencias. Foi um erro ou não, não sei dizer mas poderia ter evitado esta situação.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Não foi utilizada mais nenhuma estratégia de seleção! Infelizmente, pois se tivesse sido aplicada se calhar não aconteceria o backout. Normalmente só usamos as que estão definidas internamente, que tu sabes quais são.”*

## Transcrição caso 5

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Sai porque o desafio não estava em linha de conta com as minhas expectativas, e o que determinou a minha saída foi a ausência de autonomia e liberdade para tomada de decisão, algo que valorizo muito na minha posição. Sem autonomia e liberdade para tomar decisões não consigo fazer o meu trabalho, então a decisão correta era sair.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“Valores profissionais e condições de trabalho. Sentia-me incapaz de realizar um trabalho de excelência sem as responsabilidades que para mim são fundamentais. Sem autonomia e tomada de decisão, que para mim são valores profissionais intransigentes para um desempenho eficaz no meu trabalho.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Tudo estava de acordo exceto as responsabilidades que não tinha.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“O processo de seleção não foi mal conduzido, admito que tenha sido passada a informação da necessidade sobre um perfil igual ao meu, agora a organização e sobretudo a minha chefia não estava preparada para delegar responsabilidade, logo considereei que nesse contexto, não fazia sentido nenhum eu estar nessa posição.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Não. Que eu me recorde não me pediram esse tipo de informação.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*"Falei com [REDACTED] a explicar-lhe o que se estava a passar, e como sentia que não me estavam a ser dadas as condições para realizar o meu trabalho, disse-lhe que ia sair da empresa. Mas enquanto lá estive falei com [REDACTED] umas 2 ou 3 vezes."*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*"Nos vínhamos tendo algumas divergências com [REDACTED], a posição para a qual ele foi recrutado, neste caso Engenheiro de Qualidade, é uma função com as suas particularidades, e ele vinha reclamando cada vez mais autonomia, poder de decisão, liderança, entre outros. E nós reunimos em conselho de administração e decidimos que não lhe podíamos dar mais responsabilidades e liberdade do que aquelas que lhe eram dadas. Eu passei essa mensagem [REDACTED], e ele passado uns dias veio comunicar-me que iria rescindir o seu contrato connosco por esses motivos."*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*"Dos fatores referidos acho que os pessoais sejam os que vão mais ao encontro neste caso. Utilidade e Liderança acho que foram os fatores que influenciaram a decisão dele."*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*"O processo correu bem. Foi a primeira vez que trabalhamos com uma empresa externa, e estamos contentes com o processo e com os prazos estabelecidos pela Michael Page. Peca por ser um pouco cara."*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*"Apesar de não ter corrido bem [REDACTED], com o candidato que veio substituí-lo esta a correr tudo muito bem. Por isso se precisar-mos, ou seja caso não consigamos dar uma resposta internamente, seria capaz de recorrer novamente a vocês."*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. [REDACTED] teve uma postura muito interessante, sempre muito cuidadoso, atencioso e preocupado com o processo. Falámos várias vezes antes e depois da contratação [REDACTED]. Gostei imenso do trabalho dele.”*

Como é que decorreu o processo de substituição?

*“Foi muito célere. Depois [REDACTED] nos comunicar a sua saída, falamos com [REDACTED], e pedimos para agendar uma entrevista com um candidato que já tínhamos entrevistado para a mesma posição numa outra fase. O candidato mostrou-se disponível, e passado uma semana já estava a trabalhar connosco.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Não. Nunca nos foi comunicado nenhum processo desse género durante todo o processo.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Com [REDACTED] foi uma questão de desajuste de responsabilidades, tudo estava acordado com [REDACTED] e todo o projeto correu bem, mas depois começou a perder autonomia e não podia tomar decisões sem contactar o superior hierárquico, e isso para ele foi como lhe tirarem as responsabilidades que ele achava mais importantes. E ele ligou-me a explicar a situação que ia sair da empresa, para eu entender e os motivos eram estes. Foi o que se passou neste caso.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Sim. Neste processo foi feita a substituição por mim. Escolheram um candidato que estava numa das short-lists que enviei. Foi só falar com o candidato, agendar a entrevista e fazerem proposta.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Acho que não fiz o levantamento de referências. De resto apliquei todos os passos.”*

Porque não efetuaste o levantamento de referencias?

*Estava com muitos processos em mãos, e depois o cliente também já tinha selecionado [REDACTED] e não quis pegar mais no caso. Estava fechado.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Para a posição [REDACTED] não usamos mais metodologias a não ser as que usamos geralmente.”*

## Transcrição caso 6

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Muito resumidamente, o que me levou a sair da empresa foi o facto de não me estar a sentir valorizado. Desde que entrei que a estratégia comercial foi definida em conjunto comigo, e os resultados estavam a ser atingidos, mas como em tudo na minha quem tem 100 quer ter 1000, e era essa a posição que faziam passar nas reuniões em que estávamos todos presentes. Em vez de valorizarem e mostrarem o seu agrado por estarmos a conseguir alcançar o que estava proposto, não diziam que podíamos e tínhamos de fazer melhor e eu sabia que era possível, mas ajustar planos com coerência e com base na realidade daquilo que é possível. Isto foi-se começando a tornar uma bola de neve e como já não estava a sentir-me motivado, decidi por bem sair porque já não me estava a conseguir enquadrar naquela filosofia e naquelas decisões.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“Motivação e reconhecimento. Destes fatores todos apresentados, estes são os dois que influenciaram a minha saída e estão ligados um ao outro. Começou por ser uma questão de reconhecimento, ao não valorizarem todo o trabalho que estava a ser desenvolvido por mim e pela minha equipa, que depois também leva de certa forma a uma desmotivação da minha parte e a mesma vai sendo passada aos membros do departamento pelo qual eu sou responsável.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Claro, eles tudo o que me ofereceram na reunião que tivemos foi o que me foi oferecido contratualmente. Nem mais nem menos.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Bom. Fui abordado através do linkedin [REDACTED] a dizer que tinha uma oportunidade*

*profissional e que gostaria de falar comigo, se eu estava interessado. Dei-lhe o meu contacto e tudo se desenrolou normalmente.”*

Porque decidiu aceitar a proposta?

*“O projeto era bastante interessante e financeiramente era mais vantajoso. Foi por isso que decidi aceitar. Mas também estava bem na empresa onde estava.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Não. Nunca me pediram nada disso, mas se for preciso disponibilizo sem problema nenhum.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Falei com [REDACTED] algumas vezes. Inclusive no momento em que decidi sair. Quis informa-lo porque sempre foi uma pessoa correta comigo, e merecia saber por mim da decisão que tomei.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“Foi uma surpresa para nós quando [REDACTED] nos deu a conhecer a decisão que tinha tomado. Tentamos perceber o porquê, porque não deixamos sair o nosso Diretor Comercial assim de uma forma tranquila sem percebermos as suas razões. Quando ele nos deu a sua explicação, tivemos que respeitar e ainda o tentamos convencer e dizer-lhe que todo o trabalho desenvolvido por ele estava a ser bom, mas que na verdade víamos que poderiam melhorar os resultados ainda, e esse ponto de vista é geral aqui na empresa. Mas já tinha a decisão tomada e não podemos fazer mais nada, a não ser deixá-lo sair.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“De todas elas, só a motivação. Se bem que a verdade é que foi por valorização profissional, digamos assim.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*"██████████ era uma pessoa muito tranquila. Sempre disposto a ajudar a sua equipa e a empresa. Sempre se dedicou a organização com a mesma vontade e com a mesma entrega desde o primeiro dia, e reflexo disso são os resultados que conseguiu alcançar. Tudo aquilo a que se propôs, conseguiu. Ele dava-se bem com toda a gente aqui na empresa, era um bom colega de trabalho e era admirado pela sua equipa. Muito bom mesmo."*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*"Recorremos várias vezes a este tipo de serviços, quando se trata de recrutar para posições mais estratégicas. Trabalhamos com várias empresas ao mesmo tempo e neste processo foram muito eficazes."*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*"Recorreria a Michael Page ou a outra empresas, para ser sincero. Não sou fidelizado a uma só empresa pois acho que todas tem o seu valor. Gostei do trabalho da Michael Page ██████████, mas se tiver que trabalhar com um concorrente vosso, irei fazê-lo sem problema nenhum."*

Em que modalidade trabalhou com a Michael Page? Success ou Retainer?

*Sucesso. Pois tínhamos várias empresas a trabalhar no mesmo processo. E acabamos por seleccionar o ██████████ porque foi o que mais se identificava connosco. Agora temos ██████████, que veio substituir o ██████████, que também esta a fazer um ótimo trabalho e estamos muito contentes com ele."*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Foi feito um acompanhamento mensal com o ██████ nos primeiros dois meses. Ele ligava a perguntar e mal soube do sucedido entrou em contacto connosco para chegarmos a uma nova solução. Muito profissional mesmo.”*

Como é que decorreu o processo de substituição?

*“Rápido. Tínhamos ainda as opções enviadas ██████ anteriormente, e tínhamos entrevistado mais dois candidatos enviados por eles, e decidimos por o ██████ acabou por contactá-lo e acertamos tudo rapidamente.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Não. Isso não nos foi comunicado em nenhum momento. Acho que foi uma falha no processo.”*

Acha que esta falha no processo pode ter sido relevante para o que se sucedeu com o Fernando?

*“Não. Não me acredito. Nós todos gostamos do ██████ e do trabalho dele. Não é por não termos as referencias que isso iria mudar. Mas claro que era sempre mais uma variável a ter em conta no momento de decisão.”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Este caso foi de insucesso, pois ██████ não se estava a sentir valorizado. Tinha total autonomia e controlo de todo o Departamento Comercial, mas na verdade achava que não estava a ser reconhecido o seu trabalho por parte da administração. Pelo que me disse quando falei com ele, é que para além de ter conseguido atingir todos os objetivos que estavam estabelecidos, eles queriam ainda mais e diziam que ele podia fazer ainda melhor. Começou a sentir-se desvalorizado e não estava a conseguir gerir esse descontentamento por parte da administração, tendo acabado por tomar a decisão de sair.”*

É recorrente acontecerem este tipo de casos?

*“Não é recorrente. Mas temos sempre que conseguir avaliar as expectativas dos candidatos com as da organização. E a quando da entrevista entre cliente e candidato, perceber se ficou tudo elucidado e sem pontas soltas para que tudo corra pelo melhor.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Estava dentro do período de garantia dado contratualmente pela Michael Page e fizemos a substituição. Foi até contratado um candidato que tinha ido a fase final [REDACTED]. Ainda estava disponível para o projeto, porque não estava satisfeito na empresa onde estava e foi só acertar as questões da agenda e contratualmente com a empresa e ficou resolvido. Foi um processo simples de substituição.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Segui todo o protocolo, ou todos os passos exceto as referências. Quando agendei a entrevista não deu para mandar o ficheiro a pedir as referências, e depois para ser sincero passou-me completamente. Mas [REDACTED] era um candidato com um curriculum interessante e em entrevista foi dos melhores candidatos que tive.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Para cargos de direção não usamos mais nenhum tipo de metodologia. E mesmo para outros casos é raríssimo”*

## Transcrição caso 7

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Acabei por sair por decisão própria. Poderia ter ficado mais tempo também, mas o que despoletou mais a minha decisão foi o facto de eu não estar contente com o que estava a fazer. Eu na altura quando fui para lá mudei um pouco de área, que era a área de c++, pronto era outro tipo de linguagem e uma área mais matemática, e então decidi experimentar a parte de development, mas não gostei assim tanto, e depois claro que o facto de ter uma outra possibilidade de voltar para a minha área com uma nova proposta, acabou por despoletar também esse interesse. Ou seja, foi um pouco das duas coisas, a vontade de voltar a minha área, ou pelo menos onde eu já sabia que me iria sentir melhor e a proposta que também era melhor, era para ganhar mais. Foram ambas as coisas..”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“No me caso podemos dizer que foi por questões pessoais, mais propriamente satisfação com a função, que não estava, ou seja acabei por ir para uma área com a qual não me identificava. E também com as condições salariais, porque apesar de estar a ganhar bem, a proposta que me foi apresentada para eu sair da empresa era muito mais vantajosa. E como queria um projeto internacional isso também pesou na decisão.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Na altura sim. Tudo foi como inicialmente explicado. Estava tudo de acordo. Foi uma má avaliação minha, porque achei que poderia gostar daquela nova área mas acabei por não gostar. Mas de resto foi tudo explicado e eu sabia para o que ia. Foi mais uma pobre avaliação da minha parte do que uma má explicação deles..”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Acho que foi bom. Eu gostei. Foi-me tudo explicado, o processo foi rápido, na altura foi a própria Michael Page que entrou em contacto comigo. Na altura acabei por aceder ao site com o objetivo de procurar coisas no estrangeiro e não diretamente em Portugal. Explicaram-me o processo que tinha em aberto em Portugal, porque para o estrangeiro tinha que ser eu a contactar diretamente com alguém da Michael Page no estrangeiro ou candidatar-me a algum cargo mais específico. Acabei por aceitar, porque achei que iria valer a pena. Por isso acho que o recrutamento funciona bem e explicam muito bem todas as questões as pessoas..”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Sim. Penso que sim. Não me recordo bem, mas acho que me pediram para enviar uma folha com três contactos para levantamento de referências.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Como foi pouco tempo não tive, mas na altura que eu estava para sair, que já tinha decidido sair, ligou-me uma pessoa responsável pelo processo a perguntar como é que as coisas estavam, como estava a correr e tudo isso, e eu depois acabei por explicar que iria sair. Mas lá está se eu tivesse continuado, certamente iria receber a mesma chamada e aí sim o seguimento ia ser feito de certeza.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“O que influenciou [REDACTED] a sair foi o facto de ele ter recebido uma nova proposta de trabalho para o estrangeiro. Foi totalmente transparente connosco, pediu para falar comigo e disse-me que iria sair porque tinha recebido uma proposta para a Suíça. Ainda tentei convencê-lo a ficar mas não consegui. Ele referiu-me que a área que ia trabalhar era a que mais gostava que não se estava a adaptar muito bem à área de development, e estes são os únicos motivos que nos deu para a sua saída. Estávamos extremamente satisfeitos com ele, mas infelizmente coisas destas acabam por acontecer com alguma regularidade nesta área.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos

seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“O único fator aqui descrito que posso considerar é a adaptação à função, pois ele disse-me quando ia sair que não se sentia completamente realizado a trabalhar esta área. E o facto de ir ganhar mais e ter um projeto internacional faziam parte das ambições dele.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“Todas são importante mas na área das tecnologias a componente técnica sobrepõe-se a parte comportamental. E [REDACTED] era bom nas duas vertentes, excelente tecnicamente e comportamental. Com os colegas de trabalho mesmo que por pouco tempo sempre se mostrou disponível para ajudar e aprender. Era uma mais valia para nós, mas infelizmente saiu, e só lhe desejo boa sorte.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Bom. Recorremos a Michael Page porque tínhamos tido boas referências de outros parceiros e porque também internamente já tínhamos esgotado as nossas soluções.”*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*“Claro que sim. Apesar dos preços praticados serem um pouco elevados, a qualidade do serviço é muito boa.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. Depois de contratarmos [REDACTED] fomos contactados para saber como estava tudo a correr, e foi aí que informamos a decisão [REDACTED]. E explicaram que poderíamos pedir a emissão da nota de crédito ou a substituição [REDACTED]. Optamos pela substituição porque precisávamos de alguém para aquela posição e internamente não estávamos a conseguir chegar lá.”*

Como é que decorreu o processo de substituição?

*“Correu bem. Perguntaram-nos se queríamos considerar alguém da short-list previamente enviada, e nós dissemos que não porque não tínhamos lá nenhum candidato que considerássemos que fosse aquilo que procurávamos. Então disseram-nos que iam fazer o processo desde o início e passadas duas ou três semanas já estávamos a recrutar um novo colaborador.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. Tanto [REDACTED] como do novo colaborador.”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Neste processo como em quase todos os que desenvolvi, a grande dificuldade que se tem é mesmo fazer com que os candidatos mostrem total compromisso com a empresa nossa cliente. Na área de IT, como a oferta é muito superior a procura, os candidatos estão sempre a sofrer assédios por partes de outras empresas. E neste caso foi isso que se sucedeu. O processo correu muito bem, mas depois [REDACTED] recebeu uma proposta de um antigo professor e foi trabalhar para a Suíça com ele.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Sim. A substituição foi feita por mim. Reiniciamos o processo com a procura de novos candidatos, pois o cliente não quis voltar a entrevistar nenhum dos outros que constava na short-list.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Sim, todos os passos da metodologia da Michael Page foram seguidos. As referências do candidato eram muito boas e em entrevista o candidato mostrou-se fortíssimo.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Todos os processos que realizei não usei mais nenhuma metodologia. Além dos clientes não quererem pagar por outros métodos, como por exemplos testes técnicos, entre outros, querem tudo para o dia de ontem, e então esses testes tornam-se muito difíceis de aplicar.”*

## Transcrição caso 8

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Foi a empresa que decidiu mandar-me embora ainda durante o período experimental. Sem oficialmente ter-me dado alguma informação do porquê dessa decisão. Ou seja, percebi depois que a pessoa que me recrutou tinha saído da empresa, isto umas duas semanas depois, e percebi isso via linkedin quando vi que essa pessoa tinha mudado de empresa também. Agora não sei se isso poderá ter estado ou não na decisão, porque durante esse mês não houve nenhum contrato laboral e a empresa entregou-me um contrato para assinar sem termo para dois dias depois informar-me que eu iria sair. Não foi durante o período experimental que eu sai porque quando eles decidiram que eu deveria sair, é que devem ter percebido que eu não tinha assinado ainda nenhum contrato. E fizeram o contrato porque depois iriam terminar com a função. Mais concretamente, foi indefinição de estratégia de negócio global e comercial para o mercado português. Oficialmente não fui informado de motivos concretos.”*

Então o Leandro esteve um mês na empresa sem qualquer tipo de contrato?

*“Correto. Estive a espera do contrato, e quando ele surgiu passados dois dia estava a ser informado da decisão que referi a pouco.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar? Explícite as que nomear.

*“Cultura organizacional – Falta de comunicação entre estrutura Portugal/Espanha relativamente à função a desempenhar.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Exceto que o contrato só chegou quase um mês depois, e para me informarem que iriam rescindi-lo passados dois dias de eu o ter assinado.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Exemplar. Toda informação foi sempre clara quer ao nível de fases do processo e no que diz respeito ao processo de inicio de funções.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. Foi através desse seguimento que o consultor obteve a informação de dispensa. Nesse acompanhamento também não surgiu informação concreta sobre motivos de dispensa. Eu quando sai não contactei ██████, porque na altura, dois ou três dias depois da rescisão do contrato a minha esposa foi operada e teve alguns dias que precisou de cuidados em casa e nessa altura também não voltei de imediato a procura de emprego. E depois passado alguns dias ██████ quando soube ligou-me porque a ela também não lhe tinham dado nenhuma informação concreta. A única coisa que consegui perceber foi que a decisão veio de Espanha, e que o Diretor Comercial Ibérico tinha saído como já referi que vi através do LinkedIn e foi ele que validou a minha contratação e pode ter sido esse o tal motivo que levou a essa decisão. Agora não sei se foi uma decisão do género foi este que tu contratas-te, e se tu vais ele também vai, não sei se foi por aí ou não mas como estou a trabalhar de momento não penso nisso”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

*“██████ não mostrou capacidade para se adaptar a nossa forma de trabalhar, nem a posição para a qual oi contratado. Estas foram as principais razões para levarmos a dispensar ██████. No início estávamos indecisos entre dois candidatos, e agora sabemos que tomamos a decisão errada na primeira escolha.”*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*“O que levou a dispensar ██████ foi a inadequação à função, ele não se adaptou bem á nossa cultura organizacional nem a posição comercial. Não é uma área de negócio fácil e acho que isso pode ter sido o grande entrave para ele.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Correu normalmente. A short-list enviada foi boa, gostamos dos candidatos e até surgiram duvidas na altura de escolhermos um.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte da consultora?

*“Sim. Falamos com ██████ uma semana depois da integração ██████ e depois quando decidimos pela sua saída voltamos a contactá-la para ela falar com o outro*

*candidato porque queríamos que ele viesse para cá trabalhar e tudo correu de uma forma muito positiva.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim, foram-nos passadas as referencias profissionais dos dois candidatos.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Este foi um processo atípico. Essencialmente porque a saída do candidato, foi uma saída pouco explicada por parte do cliente. Ele saiu passado um mês de lá estar, nem sequer tinha tido tempo para aprender sobre a empresa, sobre o produto, sobre os clientes, nada. E aquilo que o cliente me disse foi que ele não se adaptou a função. Em boa verdade também não foi dado tempo para isso. Aquilo que a mim me parece de fora é que o processo teve duas entrevistas, uma com o Diretor Nacional e outra com o Diretor Ibérico, o Diretor Nacional gostou de um e o Diretor Ibérico gostou de outro, no final a posição de Diretor Ibérico foi a que vigorou. Ele é que decidiu quem é que deviam contratar e anulou por completo a decisão do Diretor de Portugal, que chegou depois a reunir comigo a dizer que não concordava e que não era aquela a decisão que queria e na verdade é que um mês depois ██████ sai e a substituição é feita pela outra pessoa. Portanto a mim dá-me a sensação que foi uma decisão tomada em que um se sobrepôs a outro, e que gerou ali anticorpos internos e depois de eles falarem, perceberam e decidiram despachar ██████ que ainda estava em período de garantia e vamos buscar o outro. Para mim foi isto que aconteceu neste processo. “*

Qual dos dois candidatos achavas que se adequava melhor a função?

*“São perfis diferentes. Ambos conheciam bem o mercado. Eu achava que ██████ tinha uma postura muito mais polida, mais saber-estar e uma capacidade de discurso muito maior. O outro era uma pessoa que cresceu na industria, muito mais rude, muito mais grosseiro, que acredito que funcionalmente se adapte ao negócio e aos clientes, mas é um perfil que se calhar tem uma curva de crescimento e de evolução muito menor do ██████.”*

Achas que era o candidato ideal?

*“Acho. E acho que era dez vezes melhor do que a pessoa que depois colocamos lá no processo de substituição.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“A substituição foi feita pelo outro candidato que estavam indecisos no primeiro momento. Tive que voltar a ligar ao candidato e dizer que o projeto ainda estava em aberto e se aceitava integra-lo, ele disse que sim e então a substituição foi feita em poucos dias.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“A definição do perfil junto do cliente foi feita telefonicamente, porque o cliente estava em Espanha e não podia vir cá. Os critérios de pesquisa foram todos utilizados. Os dois candidatos tiveram entrevista presencial comigo. O levantamento de referências ■ ■ ■ já tinha sido feito no passado para um processo para a Wurth, à cinco meses atrás. Portanto não foi feito naquele momento, mas já tinha sido feito e era muito positivo. Foram feitas duas entrevistas entre o candidato e o cliente. E o follow-up também foi feito que foi por aí que eu soube que o ■ ■ ■ ia sair.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não.”*

O outro candidato ainda lá está? Tens feito algum follow-up com ele?

*“Sim, ainda lá está. E tenho falado regularmente com ele. Está a gostar imenso e tudo está a correr bem.”*

## Transcrição caso 9

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Saí porque para além de ir ganhar mais, fui também ter mais responsabilidades. Gostei imenso de trabalhar [REDACTED], mas não poderia recusar a proposta que me estava a ser oferecida naquele momento. Sei que a minha saída não foi muito bem aceite por ir trabalhar diretamente com [REDACTED], digamos assim. Mas a vida é mesmo assim, hoje estamos aqui amanhã estamos ali. São oportunidades que temos de aproveitar, e foi o que eu fiz.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“O facto de ir ter uma posição com mais responsabilidade e financeiramente bem mais compensatória. Repare eu passo de Técnica de Recursos humanos par Gestora de Recursos Humanos. Poderia ter chegado a esta posição [REDACTED], mas não tinha essa certeza de progressão assim num prazo tão curto. Aceitei sair e não estou arrependida, muito pelo contrário.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Não tenho nenhuma razão de queixa [REDACTED]. Excelentes comigo em tudo. Ótimas condições de trabalho, sempre muito transparentes em tudo. Tudo o que tinha direito, eles deram-me.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Bom. Sempre muito disponíveis. E com bastante interesse em todo o processo. Ligavam-me para saber como tinham corrido as entrevistas com a [REDACTED] e depois nos primeiros tempos também falamos para saber como estavam a correr as coisas por lá.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Não me recordo. Não quero dizer que sim nem que não, para não o enganar. Não me recordo mesmo.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“A saída [redacted] além de ter sido surpreendente, foi um grande golpe para nós. [redacted] [redacted] sai para uma empresa concorrente à nossa e levava toda a nossa forma de trabalhar e o conhecimento interno daqui [redacted]. Foi mesmo uma mais-valia para [redacted]. Ela disse-nos os motivos pelos quais estava a sair, e tivemos que respeitar a decisão dela. Internamente não lhe conseguiríamos dar aquela posição a médio prazo e além disso não conseguiríamos oferecer os mesmos valores que eles.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“[redacted] sai única e simplesmente por lhe darem uma posição melhor e claro as contrapartidas financeiras também eram melhores devido a posição que foi executar [redacted]. Ela era uma excelente colaboradora. E que mostrava grande dedicação e empenho em tudo o que fazia. Queria sempre aprender mais e disponibilizava-se para tudo. Certamente iria crescer connosco, mas não iria chegar a posição que tem neste momento rapidamente.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“No que respeita aos fatores organizacionais era excelente. Muito boa mesmo. Quanto aos pessoais também.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“O processo correu bem. Foi com [REDACTED] que falamos desde o primeiro contacto, e tudo foi de encontro com as expectativas. Chegamos até pessoas interessantes. Foi uma boa experiência.”*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*“Só se internamente não conseguíssemos dar resposta, ou se já tenhamos esgotado as nossas possibilidades, senão não faz sentido recorrer a Michael Page ou a outra empresa do género.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Contactamos regularmente com [REDACTED] durante todo o processo, também para criarmos alguma pressão no processo, e depois de contratarmos [REDACTED] falamos nos primeiros tempos, depois só voltamos a contactar para lhe dar a conhecer a saída dela e que precisávamos que ele iniciasse o processo de substituição.”*

Como correu o processo de substituição?

*“Normal. Voltamos a fase inicial. Foi nos comunicado que iria ser feita uma nova pesquisa e nova fase de entrevistas, uma vez que não quisemos voltar a falar com ninguém que já tivéssemos entrevistado, e voltamos a contactar regularmente com [REDACTED] até ao processo ficar concluído.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Nunca me foi facultado tal processo. Se foi feito nunca me deram a conhecer.”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Foi uma situação caricata, quando tocou o meu telefone e vi que era [REDACTED] [REDACTED] pensei logo que iria ser mais um processo que ia ter em mãos, mas quando*

ele me disse que [REDACTED] tinha saído, fiquei logo chateado e ainda para mais quando só faltava um mês para terminar a garantia.”

Mas ele disse-te o motivo pelo qual ela saiu?

“Sim. [REDACTED] saiu para um concorrente deles. Recebeu uma proposta melhor e decidiu sair. Não falei mais com ela para perceber o que se tinha passado, sou sincero.”

A substituição foi feita pela Michael Page?

“Sim, neste caso o período de garantia era de 6 meses, e tivemos que fazer de novo todo o processo. O cliente não quis voltar a falar com ninguém que já tivesse entrevistado, e voltamos de novo a estaca zero, começando com a procura na nossa base de dados e através do LinkedIn.”

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

“Neste processo todo, e muito raramente isto me acontece só não fiz o levantamento de referências, porque [REDACTED] já tinha sido escolhida por parte do cliente, e já não quis estar a complicar mais o processo. E depois do primeiro mês também não fiz mais seguimento. Tudo correu perfeitamente até aí, e depois deixei seguir esse processo, também porque tinha muitos mais para dar resposta.”

Além destas metodologias usaste mais alguma?

“Desde que cá estou, e já lá vão 3 anos, nunca fiz apliquei mais nenhuma metodologia a não ser as que costumamos aplicar. Também como são pagas, os clientes não querem aplicar.”

## Transcrição caso 10

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Infelizmente, sai da empresa por motivos pessoais. Tinha um problema de um familiar em fase final no que respeita à saúde, e então tomei a decisão de sair da empresa durante o período experimental.”*

As distancias entre o local de trabalho e a sua residência não foram um dos fatores para tomar essa decisão?

*“Podemos dizer que sim, mas não foi o principal. O principal como já disse anteriormente foi mesmo a saúde de um familiar. Claro que deslocar-me todos os dias de Braga a Vila Real tem um custo elevado, mas não foi essa a razão principal.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“Mais uma vez a minha decisão foi tomada tendo em conta fatores pessoais, mas precisamente questões familiares. A distância entre casa e trabalho também foi importante mas não foi a principal razão.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Tudo estava como acordado inicialmente. Isso nunca foi um entrave, até me propuseram um aumento salarial, que eu rejeitei pois a minha decisão prendia-se com outros fatores.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Tudo correu bem. Desde a entrevista até a proposta feita [REDACTED]. Sempre se mostraram disponíveis para me elucidar de quaisquer dúvidas que surgissem.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Sim. ■■■■ ligou-me a pedir contactos de pessoas que pudessem dar referencias minhas, e eu indiquei-lhe três pessoas. Agora se as contactou ou não já não sei. Mas se for necessário também lhas posso dar a si.”*

Foi feito algum seguimento/accompanhamento por parte do consultor?

*“■■■■ acompanhou todo o processo de forma exemplar. Expliquei-lhe o motivo da minha saída e ele disse que compreendia perfeitamente o motivo.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“A indicação que ■■■■ nos deu foi que queria sair porque a mãe estava em estado terminal e ele queria acompanhá-la e estar disponível para ela em tudo o que fosse possível. Nós tivemos que aceitar a sua decisão. Referiu-nos ainda que a distância era um pouco grande para fazer diariamente e nós ainda lhe oferecemos um aumento salarial, que ele recusou imediatamente.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“Dos fatores aqui expostos, o que levaram a esta decisão foi as questões familiares e mobilidade geográfica que era feita diariamente para ir trabalhar. Se bem ■■■■ também demonstrava algumas lacunas no que toca a relação com os colegas, não sabia trabalhar muito bem em equipa e era muito calado, pouco convivia com os colegas.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“Todas as competências referidas são importantes, mas neste caso em concreto o que era mesmo fundamental era a parte técnica que o Luís possuía. São raros os candidatos que detêm a parte técnica que nós procuramos, e isso para nós é fulcral, levando a que os restantes fatores sejam considerados secundários.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Excelente! Incrível. Já trabalho com [REDACTED] há algum tempo, e mais uma vez considero que fez um trabalho exemplar. É a primeira pessoa que eu procuro quando me surge uma necessidade.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“[REDACTED] fez todo o seguimento do processo, revelando grande determinação e vontade para que este chegasse a bom porto. Mesmo no processo de substituição foi exemplar.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. Foi-me facultado um ficheiro onde continham as referencias profissionais [REDACTED]. Não é que seja um requisito importante para mim, pois eu entrevistei-o e gostei imenso dele, e era um profissional que acrescentava valor para a empresa.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Segundo o cliente, este candidato tinha alguns desequilíbrio mental. O que é que isto quer dizer? Quer dizer que era uma pessoa pouquíssimo sociável, não tinha grandes competências em termos de trabalho em equipa. Adicionalmente o candidato referiu que estava com alguns problemas familiares, tinha a mãe doente e num estado já final. Ele era de Braga e também disse que era um pouco longe e então foi o próprio candidato que quis sair, que quis vir embora dentro do período de garantia estabelecido pela Michael Page. A empresa reconheciam que lhe faltavam essas competências mas necessitava dele. Era uma função muito muito técnica, por isso não há muitas opções para essa área. Existem só três empresas que têm o processo de fabrico que estávamos à procura. Mesmo a empresa sabendo que ele não era um candidato com estas soft skills, acabou por admiti-lo e ele sai por iniciativa própria.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“A substituição foi feita por mim. Não cobrámos qualquer valor adicional ao cliente, uma vez que está garantido no nosso contrato fazer essa substituição. Efetuamos a substituição com um candidato que em termos de perfil pessoal e comportamental é tão bom ou pior que o que acabou por sair. Mas quando há estes perfis assim, é o que aparece. Desde que seja bom tecnicamente, e o candidato isso é, e que domine a área vai ser sempre contratado.”*

O candidato que foi substituir o primeiro, estava incluído na short-list enviada ao cliente?

*“Numa primeira fase não. Foi através de nova pesquisa que o encontrei.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Sim. Executei todos os passos definidos pela metodologia Michael Page. Os critérios de pesquisa foi definir 5 empresas Target que têm este processo de fabrico e depois procurar diretamente, ou seja quer por linkedin, diretamente nas empresas e por referencias profissionais. Foi assim que eu cheguei a estes candidatos. Este tipo de candidatos não responde a anúncios. Fiz as entrevistas presenciais, levantamento de referências, ... Por exemplo este que coloquei lá as referências dele eram muito boas, e eu disse isso ao cliente: “Não gostei nada deste candidato mas as referencias que eu tenho são muito boas.”. E o cliente também o entrevistou e acabou por gostar mesmo reconhecendo que aquilo que eu lhe transmiti era verdade.”*

Continuam a trabalhar connosco esta empresa?

*“Sim. Bastante. E havemos de continuar, porque são dos nossos melhores clientes.”*

## Transcrição caso 11

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Para lhe ser sincero ainda não entendi muito bem. Eu iniciei funções [REDACTED] como Diretor da Clínica, de várias clínicas pois não iria ficar só numa no início, e por motivos de saúde não me foi possível ir trabalhar, fique de cama, cheio de febre e tive que ligar para desmarcar alguns compromissos que tinha agendados e com o acionista principal da empresa. Passado uma semana de ter entrado já me estavam a contactar a dizer que não era a pessoa adequada para a função e por isso estava demitido. Nem se justificaram mais do porquê de me estarem a mandar embora.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar? Explícite as que nomear.

*“Nem eu sei. Mas se foi por eu faltar seguramente que pode ter sido por valores profissionais.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Tudo estava de acordo com o que me foi referido [REDACTED]. Foi ela que me transmitiu as condições contratuais e depois quando fui assinar o contrato [REDACTED] tudo estava correto e de acordo com o que ela me tinha passado telefonicamente.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“O processo de recrutamento e seleção correu bastante bem. Tudo me foi explicado desde a entrevista presencial que tive com [REDACTED], todos os timings e fases do processo daí para a frente. Quanto a Michael Page não tenho nada a dizer.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do(a) consultor(a)?

*“Não foi bem um seguimento. Falamos uma vez ao telefone onde eu expliquei a [REDACTED] o*

que se tinha passado, para ela não ter só a versão por parte da [REDACTED] e também ouvir o meu lado. Não sei se ela compreendeu ou não o que se passou neste caso, mas sentia-me na obrigação de lhe dar a conhecer a minha parte.”

#### Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

“A decisão de dispensar [REDACTED] prendeu-se única e simplesmente por motivos profissionais. Ele faltou ao trabalho na primeira semana e com reuniões agendadas de extrema importância para a empresa, mandou uma funcionária desmarca-las e nem deu justificação. Simplesmente disse que estava doente depois de nós o voltarmos a contactar. E também tinha uma política comercial muito agressiva que não ia de encontro com os padrões comerciais da empresa. Podemos dizer que o ele ter faltado foi também mais um motivo para tomarmos essa decisão.”

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

“Dos seguintes fatores podemos dizer que foi a sua inadaptação à cultura organizacional, mais precisamente a forma como comercialmente estava direccionada a estratégia da empresa, e pela sua disponibilidade, pois faltou e nem se justificou.”

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

“Todas as competências acima descritas são fundamentais. Claro que a função para a qual [REDACTED] foi contratado, tinha umas mais essenciais que outras. Como Diretor da Clínica era essencial que fosse o primeiro a salvaguardar os interesses da mesma e a dar o exemplo. Em termos de fatores pessoais penso que estes são os mais importantes para a função dele : motivação, disponibilidade, espírito de empresa, liderança, dedicação, empenho e lealdade. No que toca aos fatores organizacionais todos são importantes.”

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“O processo correu de forma normal. Trabalhamos com a Michael Page na abertura de todas as clinicas do país, e tivemos processos que correram melhor e outros pior. Este foi dos piores porque tivemos que pedir a substituição do colaborador passado uma semana.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte da consultora?

*“Sim. [REDACTED] esteve sempre por dentro do que se passava nos processos. Depois da saída [REDACTED] falamos com ela para lhe explicar o que se tinha passado, e ela disse imediatamente que faria um novo processo. Nós pedimos para entrevistar de novo os candidatos que ela nos tinha enviado e chegamos logo a uma solução.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Penso que não. Acho que [REDACTED] lhes tinha sido referenciado por alguém, e não tinham levantado mais referencias. Mas também já não me recordo bem.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Neste processo o feedback que o cliente nos deu foi que o Luís era de facto comercialmente muito forte mas faltava-lhe competências de gestão e equipa, mais propriamente ele marcou um conjunto de reuniões com clientes num determinado dia e nesse dia não apareceu na empresa e começou a mandar desmarcar as reuniões todas. E basicamente foi isso que levou ao despedimento. Ele disse-me a mim que estava doente e não pode ir trabalhar e então teve que desmarcar as reuniões e eles despediram-no. E o cliente o que me diz é que ele marcou as reuniões e depois desmarcou-as sem justificação pois nem avisou que estava doente. Despediram-no por isso e como estava em período experimental e teve efeito imediato. É um cliente que não sei bem se confio tendo em conta que quase em todos os processos em que estive envolvido de Norte a Sul houve sempre backouts. “*

Quantos processos fizeste com eles?

*“Fiz com eles seis processos. E desses seis processos existiram 3 backouts. E não por culpa dos candidatos. E prova disso é que hoje em dia a Dizin está insolvente e sem ninguém.”*

Fizeste substituição de mais algum desses backouts?

*“Não. Esses backouts foram depois de ter terminado o período de garantia. Não consideramos backout na nossa base de dados, nem o assinalamos como tal mas para nós consultores fica sempre registado que aqueles candidatos saíram passados dias de terminar o período experimental e por decisão própria.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“A substituição foi feita por mim. Não cobrámos qualquer honorário ao cliente já que está garantido no nosso contrato fazer essa substituição.”*

O candidato que foi substituir o primeiro, estava incluído na shortlist enviada ao cliente?

*“Sim. Ele pediu para voltar a entrevistar os outros candidatos da short-list e acabou por escolher um deles.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Definição do perfil sim, Dos critérios de pesquisa apenas se utilizou a base de dados e os anúncios do nosso site. Triagem curricular sim, entrevista telefónica e presenciais também foram feitas. Levantamento de referencias no caso do Luís não se punha porque o Luís veio referenciado por um outro parceiro nosso. O follow-up não chegou a haver porque ele foi despedido 3 ou 4 dias depois de ter iniciado funções. Por isso é que esta etapa não foi executada.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. “*

## Transcrição caso 12

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Eu sinto que não estava a fazer um bom trabalho em Luanda. Tudo é muito diferente do que o que estava habituada, e tinha noção disso. Só não sabia que era tão diferente. O escritório tinha aberto a pouco tempo e tive uma grande dificuldade em adaptar-me a cultura organizacional e também a cultura Angolana. Sabia que mais cedo ou mais tarde iria acabar por sair e regressar a Portugal.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar? Explícite as que nomear.

*“Valores profissionais talvez. Eu não fui de encontro às expectativas que eles estavam à espera e reconheço isso.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Foi tudo rigorosamente cumprido.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Foi bom. Não tenho grande coisa a dizer sobre isso.”*

### Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar a colaboradora em questão?

*“Não estávamos satisfeitos com o desempenho [REDACTED]. Notámos uma certa dificuldade de adaptação da sua parte, e decidimos rescindir com ela. Explicamos-lhe o porquê de tal decisão e ela disse-nos que estava de acordo e que a verdade é que estava com essas dificuldades.”*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*“Com a sua produtividade e com a sua adaptação tanto a organização, como a função e principalmente ao país.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Foi bom. Trabalhamos com várias empresas ao mesmo tempo e gostamos de quase todas. Fizeram um bom trabalho. Os dois casos com a Michael Page acabaram por não correr muito bem. Mas no futuro, caso voltemos a trabalhar com vocês, pode ser que corra melhor.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Foi feito sim senhor. Falamos várias vezes, aliás [REDACTED] visitou várias vezes o escritório em Lisboa e esteve presente nas entrevistas que fizemos aos candidatos apresentados por ele.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Foi-nos enviado o ficheiro de referencias [REDACTED]. Foram as duas candidatas que selecionamos pela Michael Page.”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Quanto ao caso [REDACTED], foi mesmo uma inadaptação à realidade angolana. Não se estava a adaptar ao trabalho em Angola, o ritmo de trabalho é completamente diferente ao que estava habituada, e sentia que não estava a fazer um bom trabalho. Percebeu que tinha tomado uma má decisão quando eles a despediram. Mas também se não fossem eles, ela iria fazê-lo mais tarde ou mais cedo.”*

Porque não houve substituição neste caso?

*“Com [REDACTED] sucedeu o mesmo que [REDACTED]. Estava no primeiro mês e então tinham mais candidatos além dos nossos e optaram pela nota de crédito. Eu bem que tentei neste e no outro convencer [REDACTED] a escolher e a entrevistar novamente alguns dos candidatos que eu achei que poderiam ser boas escolhas mas ela não quis.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Sempre.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não, mais uma vez.”*

## Transcrição caso 13

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que a levou a sair da empresa?

*“Sai da [REDACTED] porque não me estava a sentir feliz com as funções que estava a desempenhar. Sabia o que ia fazer e pensava que era um desafio aliciante, mas na verdade não foi assim que aconteceu, e como não estava bem decidi optar por sair. Agradeço a oportunidade que me deram mas não queria estar lá infeliz.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“Motivação e satisfação com a função.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Tudo o que me foi passado inicialmente acabou por ser o que ficou acordado. Saí mas só desejo muito boa sorte a todos os que lá continuam.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Digamos que foi bom. Tudo bem muito bem esclarecido.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Sim. Chegaram a pedir-me alguns nomes de antigos colegas e de chefes meus para poderem levantar referências.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Não. Tirando uma primeira chamada no primeiro dia de trabalho, nunca mais me contactaram.”*

## Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“██████ foi muito sincero connosco, disse que não se estava a sentir feliz na ██████, tentamos perceber o porquê e ele disse-nos que não se sentia adaptado. Sentia uma inadequação a forma de trabalhar da ██████ e da posição que desempenhava connosco. Decidiu sair e nós respeitamos a decisão que ele tomou.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“O que influenciou ██████ foi mesmo a inadaptação à função e talvez a motivação porque não se sentia feliz nem realizado com o que estava a fazer. Podemos também dizer que inadaptação à cultura organizacional.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“Como lhe disse no caso ██████, todas as qualidades são importantes. ██████ parecia-nos um candidato ideal para a nossa organização mas não se adaptou. Foi sempre uma pessoa disponível e mostrava uma boa relação com todos mas não se sentia feliz, e também não queremos pessoas infelizes e tristes a trabalhar connosco.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Como referi anteriormente, é excelente.”*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*“Sim.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. Falamos regularmente [REDACTED].”*

Como é que decorreu o processo de substituição?

*“Da mesma forma que no [REDACTED]. Foi tudo normal. Só tivemos estes dois casos de insucesso, desde que trabalhamos com a Michael Page. E esperamos não ter mais nenhum.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. Sempre nos foi comunicado este processo.”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Com [REDACTED] tudo parecia perfeito, podemos dizer assim, mas a verdade é que ele não se conseguiu adaptar á realidade [REDACTED]. Não se estava a adaptar muito bem ás funções que lhe estavam destinadas, apesar de ele saber de antemão tudo aquilo que iria realizar. O que foi me foi passado pela cliente foi uma inadequação do [REDACTED] ás funções e que iria sair ainda durante o período experimental.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Sim, tal como no processo [REDACTED] fui eu que fiz a substituição.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Todos os passos foram seguidos tanto neste como nos outros processos de recrutamento [REDACTED].”*

O follow-up final foi feito?

*“Não. Como aconteceu com ██████████, contactei-o no primeiro dia e depois não voltamos a falar. A cliente informou-me da saída ██████████ e começamos a tratar da substituição.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Para as posições que ██████████ recruta não faz sentido aplicar outro tipo de métodos.”*

## Transcrição caso 14

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Existiu aqui um mismatch. Houve aqui um desentendimento, eu não vou dizer que as minhas estavam corretas ou as deles estavam corretas. Cada um terá os seus padrões, e neste caso em concreto é que existiam dois acionistas, um português e outro espanhol, e eu estava alinhado com o português e não estava alinhado com o espanhol. Portanto pode ser uma questão cultural.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar?

*“Valores profissionais. Esta é uma situação curiosa, porque eu dentro da organização não tive qualquer tipo de problema. A organização estava a ser trabalhada numa determinada direção, mas a organização em si não tinha nenhum problema em particular. Foi mesmo um nível acima. O único desentendimento que existiu foi mesmo com o acionista, e eu acho que isto foi mesmo o único fator que levou a esta decisão.*

*A relação com a chefia: eu dava-me muito bem com as minhas chefias que era o conselho de administração, com o qual eu não tinha qualquer tipo de problema.*

*Estava aqui a verificar aqui a nível organizacional se existiria algum tipo de problema, aliás a cultura organizacional estava a ser um pouco alterada, e eu era um dos responsáveis por essa alteração. Em termos de condições de trabalho as coisas correram bem. De resto não tive qualquer tipo de problema.*

*Ex: Um Diretor Geral responde ao conselho de administração e não a um acionista. O conselho de administração depois faz a relação ou a ponte com os acionistas, e portanto o problema é quando há um acionista que interfere diretamente com o Diretor Geral passando por cima da administração. Houve aqui de fato um desenquadramento, pelo menos para mim isso é claro. “*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Sim. Sim. Impecável. Isso correu muito bem.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Impecável. Fiquei com a melhor das impressões da Michael Page. Fizeram as coisas muito bem feitas. Nível de profissionalismo excelente.”*

Foi feito algum seguimento por parte do consultor?

*“O consultor ligou-me uma ou duas vezes no início, estamos a falar de no primeiro/segundo mês, depois as conversas ficaram por aí. Digo que foi feito um acompanhamento inicial, para garantir que as coisas estavam a correr de acordo com o previsto.”*

Depois de comunicada a sua saída, o consultor entrou em contacto consigo?

*“Não. Mas eu penso que foi uma falha minha, pois acho que eu deveria ter entrado em contacto com o consultor. O que acontece é que como isto é uma situação delicada, eu para entrar em contacto e estar a dar justificações, ia por em causa uma entidade que era cliente da Michael Page e fiquei na dúvida se contactava ou não, e decidi por não o fazer. Mas efetivamente se tudo fosse preto e branco eu devia ter ligado ao consultor e dar-lhe uma palavrinha. E no fundo este contacto que o André está a fazer e esta conversa que estou a ter consigo devia-a ter tido na verdade com o consultor.”*

O Consultor fez algum levantamento de referencias sobre si?

*“Eu penso que sim. Mas não me lembro. Mas se ainda forem necessárias, posso facultar-lhe 6 ou 7 nomes de CEO de empresas ou grandes grupos económicos em Portugal.”*

*Eu não sei qual é a prática habitual de mercado, mas eu penso que ninguém liga nenhuma. Acho que a prática habitual é essa. E cada um vai a sua vida. Eu não achava mal vocês terem ligado como também não achava mal ter sido eu a ligar. Mas é sempre um movimento delicado. Ou nós damos a informação que vamos sair ou começamos a dar justificações que pode estar a por em causa a idoneidade do cliente. É um momento sensível. E vocês tem os vossos códigos de conduta, e de confidencialidade. E as vezes é melhor permanecer no silêncio e não dizer nada.*

## Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

*“Tomamos a decisão de dispensar [REDACTED] ao fim de 6 meses, não porque não trabalhasse bem, mas sim porque víamos que culturalmente não estava adequado a empresa e também por estar poucas vezes em Vila Real. A política da empresa está de acordo com Espanha e ao Pedro estava a criar-lhe alguma confusão pois tinha uma visão diferente do mercado.”*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*“Podemos dizer que foi mobilidade e adaptação a cultura organizacional, mas principalmente o segundo que levou a dispensa do [REDACTED].”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“[REDACTED] no que concerne aos fatores pessoais, nos primeiros tempos mostrava pouca disponibilidade para vir a Vila Real pois era de Lisboa, se bem que mesmo com algumas dificuldades cumpria o seu trabalho de forma excelente. era uma pessoa excelente a todos os níveis. O único problema, foi mesmo a adaptação à cultura organizacional. Tínhamos uma cultura espanhola e portuguesa, mas depois decidimos impor a cultura espanhola em Portugal, e foi isso que não correu bem neste caso [REDACTED]. Porque de resto é impecável.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Todo o processo correu de forma exemplar. Desde o levantamento do perfil até ao novo processo tudo correu muito bem. O [REDACTED] trabalhou bem e ainda nos deu o parecer dele sobre os candidatos na short-list. Estamos bastante satisfeitos com a Michael Page, em Portugal os nossos projetos são mais pequenos e não compensa trabalhar com vocês, mas em Espanha são a nossa primeira opção.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Durante todo o processo [REDACTED] esteve envolvido. E muito bem, pena termos que substituir [REDACTED], mas de resto estamos muito satisfeitos com o trabalho executado.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. [REDACTED] comunicou-nos essa fase do processo, e todas as referencias tanto do Pedro como do candidato que o veio substituir foram extremamente positivas.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Segundo o feedback da cliente, o candidato era de Lisboa e um dos aspetos foi de facto ter pouca disponibilidade e estar poucas vezes em Vila Real nos primeiros 6 meses. Uma vez que ele saiu ao final de seis, sete meses. Adicionalmente pelo feedback da empresa havia uma inadequação do candidato ao perfil, pelo menos no que concerne às áreas financeiras, não é uma pessoa muito forte a esse nível e essencialmente foi esse o feedback que a empresa transmitiu.”*

Porque é que foi ele o escolhido se não tinha essas competências?

*“Porque era o candidato, segundo eles, não na minha perspetiva, porque acho que havia um candidato melhor que ele, mas segundo a empresa era o candidato que reunia melhores requisitos para aquela função. Ele e o outro candidato tecnicamente eram as pessoas com melhor perfil, nomeadamente a experiência em concessão rodoviária, embora eu considerasse que o outro candidato que acabou por não ser selecionado por uma questão salarial, já que este possuía um enquadramento salarial mais elevado. Acabaram por optar por este, pois também tinha disponibilidade imediata e por o enquadramento salarial ser inferior.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“Inicialmente não era para ser, uma vez que eles estão muito ligados a banca e tinham já uma pessoa de contacto nomeada ou referenciada por um dos administradores, mas acabaram por não avançar e fizemos um novo processo de recrutamento, acabando por chegar ao candidato ideal.”*

A empresa cliente voltou a trabalhar com a Michael Page?

*“Não voltamos a trabalhar porque eles têm pouquíssimos projetos. A estrutura deles aqui em Vila Real tem cerca de 10 pessoas e por isso não há assim muitos processos.”*

Neste processo seguiste os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela Michael Page?

*“Para além daqueles que estão definidos, e esses segui-os todos, não fiz nada adicional. Desde a definição do perfil junto do cliente nas instalações deles, até ao follow-up final com o candidato e cliente foi tudo aplicado.”*

Além desta metodologia, utilizaste mais alguma estratégia de Recrutamento e Seleção (teste psicotécnicos, ...)?

*“Não. São candidatos sénior, e por isso neste caso nenhuma destas técnicas ou estratégias adicionais se aplica. Os candidatos com este nível de senioridade não estariam disponíveis para realizar estas provas.”*

## Transcrição caso 15

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que o levou a sair da empresa?

*“Sai porque recebi uma proposta irrecusável por parte de outra empresa. Apesar de estar a gostar da minha função e das minhas responsabilidades [REDACTED], a proposta que me foi feita era muito superior no que toca a valores salariais e as condições de trabalho também eram mais favoráveis. Fica mais perto de casa, vou ter mais tempo para a família, entre outros aspetos.”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão? Explícite as que nomear.

*“Condições salariais, não que estivesse descontente mas porque a proposta era para ganhar quase o dobro do que ganhava. E o facto da distância casa trabalho e o tempo que iria ter eram mais favoráveis também. Talvez os incluísse aqui nas questões familiares e horário trabalho.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. Quanto a isso não tenho nada a dizer, e se não surgisse esta proposta certamente ainda estaria [REDACTED]. Tudo que me foi referenciado desde o início foi cumprido.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“O processo de recrutamento foi bom. Sempre tudo muito bem esclarecido e em todas as fases houve um acompanhamento muito próximo por parte da Michael Page.”*

Pediram-lhe contactos para fazer o levantamento de referencias profissionais?

*“Sim. Ainda antes de ir a entrevista me pediram para fornecer um documento com vários contactos para referencias profissionais. Cheguei a enviar e depois em entrevista [REDACTED] perguntou-me se poderia fazê-lo porque era obrigatório para continuar no*

*processo, e eu consenti claro.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. Contactaram-me várias vezes para perceber coo estava a correr, se me tinha integrado bem e se tudo estava a ir de encontro as minhas expectativas. Sempre foram muito profissionais nesse sentido.”*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que acha que influenciou a decisão do colaborador querer sair da empresa?

*“Foi uma proposta com melhores condições salariais do que aquelas que nós tínhamos para lhe oferecer. Simplesmente este é o único motivo para a saída [REDACTED]. Por nossa vontade ele continuaria connosco, mas por questões orçamentais e de budget definido para a posição que ele tinha aqui na empresa era impossível igualarmos ou até mesmo superar a proposta por ele recebida.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“ [REDACTED] era um colaborador muito bom. Sempre disponível e com grande vontade de crescer. O único motivo que influenciou [REDACTED] a sair foi mesmo a questão salarial.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? O colaborador em questão detinha essas competências?

*“O domínio técnico, mais precisamente em SAP, era o mais importante na função [REDACTED], e ele era muito bom nesse campo. Nos fatores pessoais e organizacionais posso dizer que era bom em todos eles.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“De 0 a 5, dou um 4. É um serviço bom. Só não dou 5 porque [REDACTED] acabou de sair e não foi por culpa vossa, mas gostei de todo o processo em sim.”*

Recorreria novamente a Michael Page, caso necessita-se de uma empresa externa para este tipo de serviços?

*“Depende da posição que estívimos a contratar. Os preços não são os mais apelativos, mas em certas posições sabemos que precisamos de ajuda de uma empresa com os nÍveis de conhecimento especializado como a vossa para chegarmos a um desfecho positivo.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. Fomos contactados várias vezes a perguntar como estava a correr a integração ■■■■■, e se estÍvamos satisfeitos com o trabalho desenvolvido por ele. Quanto a isso foi exemplar.”*

Como é que decorreu o processo de substituição?

*“Correu de uma forma natural. SabÍamos que não ia ser fácil encontrar um novo candidato uma vez que dois dos candidatos que pedimos para conhecer já não estavam disponÍveis, mas conseguimos recrutar um outro colaborador e até agora estamos satisfeitos com o trabalho desenvolvido por ele.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim. Foram-nos passados dois documentos que continham as referencias profissionais dos colaboradores contratados.”*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“■■■■■ é um dos nossos principais clientes no que toca a área de IT. E este caso tinha tudo para correr bem como os outros, mas ■■■■■ acabou por receber uma proposta bem mais aliciante de outra empresa e decidiu aceitar. Não há muito mais para dizer sobre este caso.”*

É recorrente acontecerem este tipo de casos?

*“Sim. Infelizmente acontecem várias vezes. Muitos acontecem já depois de ter terminado o período de garantia dado pela Michael Page, e o cliente contacta-nos a ver se existe alguma possibilidade de ajuda, mas contratualmente não há. Podemos iniciar novo processo mas com o mesmo custo percentual que foi aplicado no anterior.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“A substituição foi feita por mim. A cliente falou connosco e disse que gostaria de voltar a entrevistar dois dos candidatos que foram enviados na primeira short-list, mas eles já não se encontravam disponíveis. Então iniciamos o processo desde a fase inicial até ao placement.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Claro que sim. Faço-o em todos os processos. Desde a definição do perfil nas instalações ██████████, neste caso, até ao seguimento do candidato selecionado.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não. Não usei nem costuma usar nenhuma outra técnica. São raros os clientes que pedem outras técnicas além das que estão definidas internamente por nós.”*

## Transcrição caso 16

### Perspetiva do(a) candidato(a)

#### O que a levou a sair da empresa?

*“Saí porque descobri que tinha cancro de mama. Numa consulta de rotina a minha médica notou algo estranho em mim, e mandou-me ir fazer vários exames, foi então que descobri o que tinha. E como a saúde vem em primeiro lugar, não hesitei duas vezes e expliquei a situação e compreenderam perfeitamente.”*

#### Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a sua decisão?

*“Não houve nenhum fator. Foi só por questões de saúde. Fiquei abalada e entrei em desespero, a temer o pior. Decidi sair, e hoje voltaria a fazer o mesmo.”*

#### A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Sim. A proposta era para ir exercer no escritório que ia abrir em Luanda, e tudo foi pago por eles, as viagens e tudo. Foram muito bons comigo.”*

#### Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*“Muito bom. Gostei imenso [REDACTED]. Falámos depois de ele saber o que se tinha passado e mostrou a sua sensibilidade e também me disse para o voltar a contactar caso necessitasse”*

### Perspetiva da empresa cliente

#### O que acha que influenciou a decisão da colaboradora de querer sair da empresa?

*“O problema de saúde que ela teve. Foi o único motivo para que tal acontecesse. Eu como mulher, percebo perfeitamente a decisão dela, e se estivesse na sua situação faria o mesmo. Não é uma situação fácil de se gerir e desejei [REDACTED] muita força e as melhores.”*

Como classifica o colaborador segundo os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores acha que influenciaram a decisão do colaborador?

*“Ela nem um mês esteve connosco. Não tenho muito por onde avaliar estes fatores. Mas estávamos contentes com ela. Como já lhe referi o único fator foi mesmo o problema de saúde.”*

Quais das competências acima nomeadas eram necessárias os candidatos manifestarem para realizarem a função a recrutar? A colaboradora em questão detinha essas competências?

*“Ser advogado não é fácil, e trabalhar numa Sociedade como a nossa é fácil. É preciso ter grande capacidade de gestão de tempo, de stress. ████████ compreendia muito bem a legislação Angolana e teria sido uma mais valia para nós caso continuasse connosco.”*

Porque não a contactaram depois do problema de saúde dela estar resolvido?

*“Não contactamos porque não temos espaço para mais nenhum advogado de momento. Quem sabe no futuro não a tenhamos aqui a trabalhar connosco.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Foi bom. Trabalhamos com várias empresas ao mesmo tempo e gostamos de quase todas. Fizeram um bom trabalho. Os dois casos com a Michael Page acabaram por não correr muito bem. Mas no futuro, caso voltemos a trabalhar com vocês, pode ser que corra melhor.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Foi feito sim senhor. Falamos várias vezes, aliás ████████ visitou várias vezes o escritório em Lisboa e esteve presente nas entrevistas que fizemos aos candidatos apresentados por ele.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*"Foi-nos enviado o ficheiro de referencias [REDACTED]. Foram as duas candidatas que selecionamos pela Michael Page. "*

#### Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*"Tive dois backouts com esta empresa, mas vamos por partes. Quanto [REDACTED], infelizmente ela teve um problema grave de saúde, que só veio a descobrir já depois de ter iniciado funções [REDACTED]. Soube que tinha um cancro e decidiu sair para iniciar imediatamente os tratamentos necessários. Não fiquei contente por ter que devolver o dinheiro deste processo, mas fiquei sensibilizado com a situação [REDACTED] e depois falei com ela e desejei-lhe as melhores e que caso precisa-se de nós, estaríamos disponíveis para a ajudar."*

Quantos processos fizeste com eles?

*"Ainda fiz alguns. Eles estavam a abrir escritório em Luanda e em Maputo e nós estávamos em processos com eles para os dois."*

Porque não houve substituição neste caso?

*"Estávamos ainda no primeiro mês, e não estávamos a trabalhar em exclusividade, foram sinceros comigo e disseram que tinham identificado advogados mais interessantes do que os enviados por nós, e por isso não avançavam para a substituição. "*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*"Sim. Faço-o sempre. Tudo foi aplicado e se fores consultar a nossa base de dados vais ver que está lá tudo."*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*"Não."*

## Transcrição caso 17

### Perspetiva do(a) candidato(a)

O que acha que influenciou a decisão de o dispensar da empresa?

*“Sinceramente, ainda hoje me pergunto a razão, mas na minha opinião acho que a empresa teria intenção de ter um “bode expiatório” e não alguém que apresentasse soluções e demonstrasse iniciativa para resolução dos problemas anteriormente criados.  
”*

Quais dos seguintes fatores considera que influenciou a decisão da empresa de o dispensar? Explícite as que nomear.

*“Colegas - O colaborador ██████████ (vendedor) nunca gostou do facto de ter de que prestar contas a ninguém, e tudo fez para me descredibilizar. Em Espanha, apesar de inicialmente me solicitarem controlo sobre a organização, teriam receio de colidir com “o bem estar” do colaborador referido;*

*Cultura organizacional - Na empresa não existia qualquer método nem organização, só para dar uma ideia não existia até a data que entrei qualquer protocolo de transportes, e praticamente todos os pedidos em SAP tinha ser solicitada ajuda a Espanha;*

*Relação com colegas de trabalho - Os colaboradores criaram adversidades em reportar, demonstrando que queriam manter todos os contactos só para eles.”*

A proposta inicialmente apresentada foi de encontro com o que lhe foi facultada?

*“Não, exatamente o contrário, pois apesar de me relataram os problemas que tinham com a falta de organização e profissionalismo do ██████████ e me solicitarem que criasse uma organização clara e honesta, apoiada em relatórios, que criasse uma metodologia de trabalho, além de nunca ter qualquer apoio, demonstraram comportamento ambíguo, em que na minha frente acordavam com as minhas soluções e diziam que tudo fariam para as suportar, na frente dos outros colaboradores não me apoiavam totalmente e inclusive “diminuíam a minha posição”. Inicialmente, perguntei diretamente ao ██████████, por que razão me fazia aquilo, que tentou esquivar-se, mas acabou por me responder “Que tinha que ganhar a minha*

*liderança perante as adversidades". Após várias tentativas, verifiquei que a direção não sabia o que queria, não me dava qualquer apoio e inclusive criava obstáculos às minhas soluções.*

*Não consigo entender como uma empresa prefere manter o caos, a desordem e a ruína financeira, a tomar qualquer decisão. Uma coisa sei, fiz o meu melhor, apesar de imensas adversidades, resgatei dívidas e aumentei receitas. Como pagamento, vi-me obrigado a deixar as instalações [REDACTED] numa hora e ficaram-me a dever a quota parte dos prémios prometidos e como se não bastasse ainda recebo pedido de auxílio de fornecedores que procuram resgatar dívidas anteriores à minha entrada e inclusive notificações para pagamentos de portagens da viatura da [REDACTED] utilizada em trabalho. Posso até dizer, que foi a pior experiência da minha vida profissional."*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção em questão?

*"O processo correu bem e inclusive agradei a [REDACTED] pela confiança, naquele que julguei ser um projeto interessante, e a julgar pelas promessas do [REDACTED] [REDACTED] teria excelentes condições para desenvolver um trabalho desafiante e produtivo. Após o recrutamento, é que verifiquei uma inércia perante a Direção."*

Foi feito algum seguimento/accompanhamento por parte do consultor?

*"Sem dúvida, [REDACTED] esteve sempre disponível para me ouvir e aconselhar, e estou certo que se dependesse da Joana teria todas as condições para fazer um trabalho de sucesso."*

#### Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

*"Infelizmente não queríamos dispensar o [REDACTED]. Pessoalmente era uma pessoa extraordinária com grandes capacidades para realizar o seu trabalho de forma excelente. Em termos de liderança foi o que não correu bem. [REDACTED] veio exercer uma função de Diretor Comercial e como era novo na empresa e não tinha grande conhecimento do mercado [REDACTED], outro funcionário nosso, que tem longos anos de casa e um excelente conhecimento do nosso mercado e uma grande carteira de clientes não se sentia bem em reportar a ele, e continuou a reportar a Espanha. Estava mal porque o seu superior era [REDACTED] [REDACTED] mas houve desde o início um grande desentendimento entre os dois. Nós não*

*gerimos da melhor forma esse desentendimento e então tivemos que optar por um dos dois, e optamos pelo [REDACTED] pois consideramos que o conhecimento, a experiência e a dedicação que teve ao longo dos anos deveriam ser recompensados.”*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*“O único fator que pode ser apontado neste caso é a relação com os colegas. O [REDACTED] era uma pessoa excelente, comercialmente muito forte, e poderia ainda estar a trabalhar connosco e a ter sucesso, pois tenho a certeza que ele era capaz disso, mas infelizmente não houve a melhor relação com os colegas de trabalho e isso foi preponderante para o desfecho deste caso.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Muito bom. Reunimos com [REDACTED] e elaboramos o perfil em conjunto. A partir daí todos os passos foram seguidos a seu tempo e chegamos a uma solução dentro dos prazos estabelecidos inicialmente. O processo de substituição demorou um pouco mais que o previsto mas também correu tudo de forma natural.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte da consultora?

*“Claro que sim. Falávamos regularmente com [REDACTED] para lhe darmos o feedback sobre [REDACTED]. Mostrou-se sempre disponível.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Sim, foi-nos facultado um documento com as referencias do Victor.”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Foi um processo normal. É um candidato forte e para mim continuava a ser o candidato certo para aquela posição. Tinha um questão que tinha de ser aprimorada, ele vinha do mercado angolano e portanto estava habituado a um tipo de gestão de equipa mais agressivo e mais duro do que aquela que cá se pratica. Mas simultaneamente encontrou uma estrutura pequena e onde havia uma pessoa com muitos anos de casa que achava que seria o próximo responsável comercial nacional. Quando [REDACTED] entra, ele viu aquilo quase como um afronta e portanto a relação entre os dois nunca foi pacífica, a outra pessoa que reportava supostamente [REDACTED] passava-lhe por cima constantemente, tomava decisões sem o conhecimento [REDACTED], mandava reports diretamente a Espanha e ignorava [REDACTED]. [REDACTED] fez várias reuniões para aprimorar isso, inclusive com a chefia direta que nunca soube impor porque tinha medo de perder essa pessoa que tinha muitos anos de casa, que tinha experiencia de facto no sector e conhecia os clientes. [REDACTED] não se identificava com aquela política, um dia tiveram uma discussão acesa em que ofereceram porrada um ao outro, e por isso o cliente depois achava que [REDACTED] tecnicamente era bom mas faltava-lhe algum jogo de cintura para lidar com aquela pessoa. Porque era uma pessoa que era uma mais valia para a estrutura, que conhecia muito do negócio e não a queriam despedir só por despedir. [REDACTED] disse que com ele a trabalhar não continuaria, eles propuseram que o [REDACTED] passasse a uma função de Diretor de obra, ou Diretor de Projeto, uma coisa mais técnica [REDACTED] não aceitou e portanto acabou por sair durante o período experimental por causa disso.*

*Eu acho que foi um desajuste de expectativas acima de tudo. Entre aquilo que o cliente esperava daquela pessoa e aquilo que o candidato contratado esperava da empresa. E a figura do [REDACTED] devia ter um nível de autonomia maior do que o que realmente teve e o que realmente eles lhe deram não foi isso. E acho e também o disse ao cliente, houve muitas falhas, e as principais falhas foi na forma como eles geriram as coisas.”*

Achas que era o candidato ideal?

*“Acho. E acho que era dez vezes melhor do que a pessoa que depois colocamos lá no processo de substituição.”*

A substituição foi feita pela Michael Page?

*“A substituição foi feita por mim. Fizemos um processo de raiz com novo pack sem custos para o cliente, mas continuo a achar que [REDACTED] era o candidato ideal para*

*aquela função.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“A definição do perfil tivemos. Inclusive o cliente e espanhol e veio cá para fazermos presencialmente a reunião de perfil. Os critérios tivemos todos, trabalhamos com base de dados, com os anúncios, o cliente pagou um pack e portanto tinha isso tudo. Análise curricular sim. A entrevista presencial com [REDACTED] foi feita sensivelmente dois anos antes do processo, eu já o conhecia anteriormente, depois ele foi para Angola e quando apareceu este processo eu fiz-lhe uma entrevista telefónica e ele veio a Portugal propositadamente para duas entrevistas. O levantamento de referencias no processo foi feito e comunicado tanto [REDACTED] como ao cliente. E o follow-up foi feito, [REDACTED] vinha cá regularmente tomar café e desabafar sobre o que não estava a correr tão bem.”*

Além destas metodologias usaste mais alguma?

*“Não.”*

## Transcrição caso 18

Perspetiva do(a) candidato(a)

(Candidato não respondeu)

Perspetiva da empresa cliente

O que o levou a dispensar o colaborador em questão?

*“Acabamos por despedir [REDACTED], simplesmente por ele nos ter enganado. Já depois de ele ter iniciado funções, fomos verificar o seu certificado de licenciatura junto da universidade e foi que nos informaram que ainda lhe faltavam três cadeiras para concluir a licenciatura. Era um fator eliminatório no processo, e depois de o confrontarmos com as informações que tivemos, acabou por pedir para sair, e nós dissemos que sim. Que se ele não o fizesse ia ser feito por nós. Foi isto que se sucedeu.”*

Como classifica os seguintes fatores OU Quais dos seguintes fatores influenciaram a decisão de dispensar o colaborador?

*“Honestidade e competência. Primeiro porque não foi verdadeiro connosco, nem com vocês durante o processo, e segundo porque ser licenciado era um fator eliminatório e o candidato não detinha essa competência.”*

Como classifica o processo de recrutamento e seleção onde o colaborador em questão foi selecionado?

*“Ficamos um pouco surpresos com o que se passou. Não contávamos que acontecesse algo assim. Mas depois correu bem no processo de substituição.”*

Como correu o processo de substituição?

*“Correu bem. Falamos com [REDACTED], dissemos-lhe que isto era inadmissível ter acontecido, mas decidimos dar uma segunda oportunidade. Acho que aprenderam uma lição com este caso.”*

Foi feito algum seguimento/acompanhamento por parte do consultor?

*“Sim. Foi tudo muito seguido de perto [REDACTED], principalmente no processo de substituição.”*

Foi-lhe comunicado o processo de levantamento de referências do colaborador por parte da empresa de R&S?

*“Não no caso [REDACTED], mas depois sim. Lembro-me de ter dito [REDACTED] que não tinha recebido nenhum documento daqueles sobre [REDACTED], e ele disse-me que deveria ter esquecido de enviar. Mas também já não era necessário, por isso não o pedi. ”*

Perspetiva do(a) consultor(a)

O que considera que influenciou a saída do colaborador da empresa durante o período de garantia?

*“Foi um caso muito chato para mim. Muito constrangedor mesmo. Iniciamos o processo para o departamento de contencioso da empresa em questão e depois de toda a análise curricular e de entrevistarmos vários candidatos, acabamos por chegar a uma solução com a cliente. Mas até aqui tudo normal, o problema foi que um dos documentos fornecidos pelo candidato estava falsificado. Ainda não tinha terminado a licenciatura e para tal falsificou o certificado de licenciatura. Claro que foi despedido na hora, e a cliente até ameaçou processar o candidato. Foi uma situação que espero não voltar a passar.”*

Fizeste substituição nesse processo?

*“Sim. Falamos com [REDACTED], que era o nosso contacto na empresa, e acordamos a substituição. Estavam a ponderar pedir a nota de crédito, mas deram um segunda oportunidade, uma vez que nós também tínhamos sido enganados pelo candidato.”*

Seguiu os passos de recrutamento e seleção e critérios de qualidade definidos pela empresa?

*“Não fiz as referências profissionais. Foi a única coisa que não fiz neste processo. O candidato não me enviou a folha das referências e tudo estava a correr bem até ali.”*

*Certamente que não era pelas referências que iríamos saber que ainda não tinha terminado a licenciatura.”*

Além destas metodologias usas-te mais alguma?

*“Não. Não.”*



## Apêndice 3 – Base de dados em formato Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	Nome	Idade	Formação	Contacto	E-mail	Nº Profile	Empresa	Função	Data de Placement	Lev. Referências	Substituição	Follow up	Saiu da empresa?	Motivos	Consultor	Divisão MP	Localização MP
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	



## Apêndice 4 – Formulário da metodologia de R&S Michael

Page

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

No formulário da metodologia de recrutamento e seleção da Michael Page deve ser preenchida toda a informação referente ao processo realizado e posteriormente anexada à restante documentação.

Número do processo: \_\_\_\_\_

Área de divisão MP: \_\_\_\_\_

Identificação do(a) cliente: \_\_\_\_\_

Identificação do(a) candidato(a): \_\_\_\_\_

Identificação do(a) consultor(a): \_\_\_\_\_

Escritório da Michael Page:

Porto  Lisboa

Data de início: \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Data do término: \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

1. Definição do perfil do(a) candidato(a)

Data de aplicação

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

## 2. Seleção das ferramentas a utilizar no processo

<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Informações recolhidas</b>	<b>Data de aplicação</b>

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

## 3. Análise Curricular (Anexar CV)

Obs.:

Data de aplicação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

4. Entrevista telefónica

Obs.:

Data de aplicação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

5. Entrevista presencial

Obs.:

Data de aplicação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

## 6. Levantamento de referências

<b>Empresa contactada</b>	<b>Elemento da empresa contactado</b>	<b>Informações recolhidas</b>	<b>Data de aplicação</b>

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

7. Entrevista candidato(a)-cliente

Obs.:

Data de aplicação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

## 8. Seguimento/*follow-up* – candidato(a)

<b>Data de contacto</b>	<b>Informações recolhidas</b>	<b>Observações do(a) consultor(a)</b>

# Michael Page

---

Formulário da metodologia de R&S Michael Page

9. Garantia

Obs:

Data de aplicação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_

## Apêndice 5 – Formulário para os casos de *backout*

# Michael Page

Formulário dos casos de *backout* nos processos de R&S d Michael Page

Número do processo: \_\_\_\_\_

Área de divisão MP: \_\_\_\_\_

Identificação da empresa cliente: \_\_\_\_\_

Identificação do(a) candidato(a): \_\_\_\_\_

Identificação do(a) consultor(a): \_\_\_\_\_

Escritório da Michael Page:

Porto

Lisboa

Tipologia de *backout*:

Voluntária

Involuntária

Motivos associados ao *backout*

Perspetiva do candidato(a):	Perspetiva da empresa cliente

Data de aplicação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

