Anexo I – Diário de Campo

Curso de 2º ciclo em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Diário de Campo – Estágio

Nome da Instituição: Celulose Beira Industrial (Celbi), S.A.
Nome do Aluno: Sofia Margarida Ferreira Fonseca
Orientador na instituição de acolhimento: Dr. Paulo Caetano
Orientador académico: Professora Doutora Sara Lopes Borges

1ª semana(de 2 a 6 Nov.) Carga Horária total por semana	**Atividades**
37 horas e 30 minutos	• Acompanhamento de dia de acolhimento, primeiro dia de nova trabalhadora; • Análise de Relatórios de Sustentabilidade; • Análise de Relatório de Contas; • Análise de plano de acolhimento e integração de nova trabalhadora.

2ª semana(de 9 a 13 Nov.) Carga Horária total por semana	**Atividades**
33 horas e 30 minutos	• Análise de plano de formação; • Análise de atividade formativa desenvolvida no último ano pela empresa; • Análise de processo de recrutamento e seleção: desde o levantamento de necessidades, passando pela elaboração e publicação do anúncio, realização de entrevistas e selecção do candidato.

3ª semana(de 16 a 20 Nov.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
37 horas e 30 minutos	•Análise exclusiva do processo implementado de recrutamento externo; • Realização de testes de selecção, nomeadamente: de estilos de trabalho; de raciocínio indutivo; e de raciocínio numérico. • Assistência a *Webinar* sobre as "tendências do mercado de trabalho e recrutamento em período de pandemia".

4ª semana(de 23 a 27 Nov.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
33 horas e 30 minutos	. • Realização de relatório sobre a *Webinar* com o tema: "tendências do mercado de trabalho e recrutamento em período de pandemia", em que assisti a semana transacta; • Pesquisa de boas práticas de recrutamento externo noutras empresas que não a Celbi; • Reunião de informação e início do plano de proposta de melhoria de recrutamento externo da Celbi.

5ª semana(de 30 Nov. a 4 Dez.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
30 horas	• Conclusão e entrega do plano de proposta de melhoria de recrutamento externo da Celbi. • Pesquisa e organização de boas práticas na realização e execução de *dossier* de Descrição e Análise de Funções.

6ª semana(de 7 a 4 Dez.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
30 horas	• Elaboração de Procedimento de Descrição e Análise de Funções – transversal a todas as áreas da empresa.

7ª semana(de 14 a 18 Dez.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
33 horas e 30 minutos	• Conclusão e entrega de Procedimento de Descrição e Análise de Funções – transversal a todas as áreas da empresa. • Reunião com a Direção de Pessoas, Talento e Comunicação para ultimar e concluir lembranças de Natal a serem entregues aos colaboradores e aos filhos destes até aos 12 anos de idade; • Publicação de anúncio de emprego para Assistente Administrativo(a). • Início da receção das candidaturas da oferta de emprego de Assistente Administrativo(a) e da elaboração da tabela-resumo.

8ª semana(de 21 a 23 Dez.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
22 horas e 30 minutos	• Continuação da receção das candidaturas da oferta de emprego de Assistente Administrativo(a) e da elaboração da tabela-resumo.

9ª semana(de 28 a 30 Dez.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
22 horas e 30 minutos	• Continuação da receção das candidaturas da oferta de emprego de Assistente Administrativo(a) e da elaboração da tabela-resumo.

10ª semana(de 4 a 8 Jan.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
33 horas e 30 minutos	• Conclusão da receção das candidaturas da oferta de emprego de Assistente Administrativo(a) e da elaboração da tabela-resumo.

11ª semana(de 11 a 15 Jan.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
37 horas e 30 minutos	• Organização de currículos por ordem emanada pela instituição de acolhimento; • Levantamento de dados para caracterização sociodemográfica dos candidatos; • Realização e entrega de relatório (caracterização sociodemográfica) dos candidatos à vaga de emprego.

12ª semana(de 18 a 22 Jan.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
33 horas e 30 minutos	• Análise de currículos para a vaga de assistente administrativo com a finalidade de pré-seleção de alguns candidatos.

13ª semana(de 25 a 29 Jan.) **Carga Horária total por semana**	**Atividades**
35 horas	• Conclusão da análise de currículos para a vaga de assistente administrativo com a finalidade de pré-seleção de alguns candidatos; • Participação na reunião de Direção de Pessoas & Talentos, com vista a ser feito um ponto da situação, nomeadamente: Formação, Estágios, Avaliação Funções, Recrutamento de assistente administrativo, Recrutamento de HR BusinessPartner, Indicadores de Sustentabilidade, etc.

Anexo II - Questionário

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, PRODUTIVIDADE E MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

O meu nome é Sofia Margarida Ferreira Fonseca e frequento o Curso de 2º ciclo (Mestrado) em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga. No seguimento do estágio curricular e com vista à concretização do relatório final de estágio, venho pedir a vossa colaboração para o preenchimento do questionário: "A socialização organizacional, produtividade e motivação em tempos de pandemia".

O objetivo do estudo é analisar, por um lado, de que forma a pandemia afetou ou não as práticas de socialização dentro da empresa e, por outro, em que medida a eventual falta de socialização impactou ou não a produtividade e a motivação dos colaboradores.
Este questionário é anónimo e a confidencialidade dos dados será salvaguardada não sendo possível a identificação de quem nele participa.

Ao concordar participar, dá automaticamente o seu livre consentimento, por isso, não há qualquer forma de coação e/ou pressão para o preenchimento do referido questionário, que tem um cariz meramente académico.

Informo que todos os campos existentes no questionário são de resposta obrigatória, não sendo possível o seu avanço sem o preenchimento de todos os itens anteriores.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, procurando-se apenas a sua opinião.

A sua colaboração é essencial para o êxito deste relatório, possibilitando o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre pelo que agradeço a sua colaboração.

Sofia Fonseca..

Parte I – Caraterização sociodemográfica

Nesta seção apenas será feita uma caraterização sucinta do participante, garantido a absoluta confidencialidade de quem colaborar neste estudo.

1. Idade:

○ Menos de 30 anos
○ Entre 31 e 50 anos
○ Mais de 51 anos

2. Género:

○ Masculino

○ Feminino

3. Estado Civil:

○ Solteiro

○ Casado

○ Viúvo

○ Divorciado

○ União de Fato

4. Habilitações Académicas:

○ 9.º ano

○ 12.º ano

○ Licenciatura

○Mestrado

○ Doutoramento

○ Outro: _____

5. Número de Filhos:

○ 0

○ 1-3

○ 4-5

○ +5

6. Idade dos filhos: Indique a idade do(s) seu(s) filho(a) (em anos):_____

7. Antiguidade na empresa: Indique (em anos) a sua antiguidade na empresa:_____

8. Indique que função que desempenha:_____

9. Durante a pandemia desempenhou ou desempenha as suas funções em regime de teletrabalho?

○ Sim

○ Não

Parte II – Socialização organizacional na empresa

Nesta seção, pretende-se perceber a dinâmica organizacional em matéria de socialização.

1. Das seguintes ações que se realizam na empresa qual a sua favorita?

○ Festa de Natal;

○ Limpeza da praia;

○ Ações de formação;

○ Plano de integração de novo(s) colaborador(es);

○ Pausas no dia de trabalho;

○ Nenhuma;

○ Outra: _____

2. Das seguintes ações qual considera ser a que mais cativa o(s) seu(s) filho(s)?

○ Festa de Natal;

○ Colónia/campo de férias no Verão;

○ Estágio de Verão

○ Limpeza de praia

○ Nenhuma;

○ Não se aplica à minha situação

○ Outra:_____

3. De 0 a 5 quanto avalia o impacto das atividades de socialização entre os colaboradores, sabendo que 0 é nada e 5 é muito?Resposta:_____

4. De 0 a 5 quanto avalia o impacto das atividades na vida do(s) seu(s) filho(s), sabendo que 0 é nada ou "não tenho filhos" e 5 é muito?Resposta:_____

5. Participa de forma assídua e frequente as atividades desenvolvidas pela empresa?

○ Sim

○ Não

6. O(s) seu(s) filho(s) participam nas atividades que a empresa desenvolve?

○ Sim

○ Não

○ Não se aplica à minha situação

Parte III – Socialização organizacional na empresa em tempos de pandemia

Nesta parte pretende-se obter dados que possibilitem analisar de que forma a pandemia afetou ou não as práticas de socialização dentro da empresa e, em que medida, a eventual falta de socialização impactou ou não a produtividade e a motivação dos colaboradores.

1 = não concordo; 2 = concordo pouco; 3= concordo; 4 = concordo plenamente

	1	2	3	4
1. A pandemia afetou as ações de socialização na minha empresa.				
2. Mesmo em tempo de pandemia considero que se podiam desenvolver atividades na minha empresa.				
3. Durante a pandemia senti falta de algumas ações de socialização na minha empresa.				
4. Considero que as ações de formação que se desenvolvem na empresa são uma mais valia para a socialização com os meus colegas.				
5. Não tendo qualquer ação de socialização, considero que o meu desempenho fica prejudicado.				
6. A reduzida ou falta de momentos de socialização afeta negativamente os meus níveis de satisfação no trabalho.				
7. A integração de um novo colaborador é o primeiro momento do mesmo de socializar com os seus colegas e chefias.				
8. Nestes tempos de pandemia, sinto-me mais motivado(a) para o trabalho.				
9. No período de Verão passado, o(s) meu(s) filho(s) gostavam de ter tido acesso às várias ações que em tempos normais ter-se-iam realizado.				
10. Nos intervalos do trabalho e na hora de almoço, aproveita para socializar com os meus colegas de trabalho.				
11. A falta de momentos de socialização afetou o nível de satisfação em geral nos trabalhadores.				
12. A minha produtividade afetada negativamente com a falta de momentos de socialização.				
13. A minha produtividade foi afetada de forma positiva pois, comecei a produzir mais.				
14. Depois de uma ação de formação, sinto-me mais à vontade em socializar com os meus pares durante o trabalho.				
15. Sinto-me menos motivado(a) para o trabalho, não tendo momentos de convívios habituais.				
16. Mesmo em tempos de pandemia, em regime de teletrabalho, faço questão de comunicar com os meus pares para socializarmos e descontrairmos.				

17. Os momentos de socialização afetam positivamente os níveis produtividade dos trabalhadores.				
18. Depois de uma ação de formação sinto-me mais motivada em desempenhar as minhas funções e colocar em prática o que aprendi.				
19. Os momentos de socialização refletem-se positivamente nos níveis de motivação dos trabalhadores.				
20. Sinto-me feliz no trabalho por existirem momentos de socialização.				
21. Em tempos de pandemia, a socialização nos momentos de formação ficou afetada negativamente.				
22. Os momentos de socialização fazem com que o ambiente psicossocial na minha empresa seja mais leve e harmonioso.				
23. Com a pandemia, o momento de conhecer os novos colegas ficou afetado negativamente.				
24. Em nada a socialização afeta os trabalhadores.				
25. Vou aos momentos de socialização para não ficar mal visto(a) perante os meus colegas e a chefia.				
26. Para mim, os momentos que contribuem para o aumento da socialização, como a formação e a integração, são pouco importantes.				
27. Uma empresa com momentos de socialização é mais competitiva do que as demais.				

Grata pela sua colaboração!

Apêndice I – Proposta de melhoria de Recrutamento Externo

Proposta de melhoria de Recrutamento Externo

Estágio Curricular para conclusão do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Sofia Fonseca

1. INTRODUÇÃO:

No âmbito do estágio curricular para conclusão do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, foi-me solicitado pela instituição de acolhimento do referido estágio – a Celbi – que apresentasse, enquanto estagiária, uma proposta de melhoria no processo de recrutamento externo desta instituição.

Para tal, para além de ter analisado pormenorizadamente todo o processo de recrutamento externo que actualmente a Celbi leva a cabo, também pesquisei e li várias outras práticas para beber conhecimento que me permitisse elaborar a presente proposta da maneira mais exequível possível, sem nunca ficar alheia aos objectivos e apanágio prático da empresa.

2. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃOATUAL:

Como se compreende, o processo de recrutamento externo é o mais moroso quando comparado com qualquer outro tipo de recrutamento, uma vez que, se operacionaliza em situações específicas, nomeadamente, quando surge uma necessidade de preencher uma vaga numa função e não existe qualquer colaborador em condições de suprir essa falta.

Por forma a aumentar as probabilidades de sucesso da selecção do candidato, o processo de recrutamento externo da Celbi é bastante rigoroso, passando por catorze fases, existindo desta forma um crivo dos candidatos bastante seletivo.

O processo de recrutamento externo na Celbi, começa com a preparação da vaga, incluindo: (1) *abertura do processo de recrutamento:* o director da área funcional solicita ao DRH a abertura de um processo de recrutamento externo, validade pela Administração; (2) *definição do perfil do candidato:* o DRH reúne a documentação existente relativa à função, categoria profissional e perfil de competências, validando a sua actualização junto do gestor da área respectiva; (3) *constituição da Comissão de Recrutamento*: os directores da área funcional designam os seus representantes tendo em conta o perfil de qualificação requerido para a função.

Depois, segue-se: a (4) *publicação da vaga*: consiste na divulgação da vaga existente e do perfil necessário, geralmente pela publicação em jornais regionais, no sitio da internet - netemprego - e na plataforma likedine; e a (5) *recolha e registo*

dascandidaturas recebidas: é feita a receção e a organização dos registos das candidaturas, por forma a garantir uma rápida triagem curricular.

Iniciando-se de seguida a fase de selecção: (6) *análise curricular e pré-seleção dos candidatos:* é elaborada uma lista prévia de potenciais candidatos que será aprovada pela comissão de recrutamento; (7) *testes de aptidão e/ou personalidade*: os candidatos pré-selecionados são sujeitos à realização de testes de aptidão e/ou personalidade; (8) *validação*: receção dos resultados dos testes e reunião para decidir quais os candidatos que são chamados para a fase seguinte; (9) *entrevista*: normalmente é realizada apenas uma entrevista pela comissão de recrutamento, mas caso subsistam algumas questões referente a um ou mais candidatos, são estes chamados para uma entrevista final; (10) *selecção*: decisão sobre o(s) candidato(s) a seleccionar; (11) *exames médicos*: realização de exames médicos de admissão; (12) *decisão final*: o DRH comunica a decisão final e define data de admissão em articulação com o gestor de departamento, bem como comunica aos restantes candidatos a sua não selecção.

Posto isto, restam apenas duas etapas: (13) *o contrato de trabalho*: são verificados os elementos necessários à elaboração do contrato de trabalho e é o mesmo elaborado e assinado pelas partes; (14) *acolhimento e integração*: em coordenação com o director funcional e o gestor do departamento, é preparado o programa de acolhimento e integração do novo trabalhador.

Estando, teoricamente, neste momento o(s) trabalhador(es) mais acertado(s) escolhido(s) para suprir a necessidade identificada em determinado posto de trabalho.

3. ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO:

No meu ponto de vista, este é um processo que se pode caracterizar por ser bastante selectivo, reduzindo, deste modo, o número de candidatos à vaga de emprego. Assim, é um ponto positivo a considerar, uma vez que não se pretende submeter quer a testes de aptidão e/ou personalidade como a entrevistas, todos os candidatos, independentemente da sua apresentação – quer de personalidade como de habilitações e qualificações – feita no seu currículo.

Tem ainda a característica de ser um processo moroso, o que se pode traduzir negativamente – em virtude de uma eventual urgência de preenchimento da

função;como positivamente – permitindo deste modo um maior sucesso na seleção do candidato, quer no desempenho da própria função, como no enquadramento e integração na sua equipa de trabalho.

Estas são duas características transversais a todo e qualquer processo de recrutamento externo, não sendo exclusivo à Celbi, pois, não conhecendo a empresa o seu novo trabalhador, existe sempre um risco de não ser o candidato mais adequado à função e consequentemente acarretar custos acrescidos com o insucesso do processo de recrutamento e selecção. Este será sempre um risco que a equipa de recrutamento e selecção – no caso da Celbi, a Comissão de Recrutamento – terá de correr quando confrontada com a necessidade de contratação de um ou mais novos trabalhadores.

Positivamente a destacar, é o facto de, mesmo que o candidato não seja seleccionado à priori ou numa fase mais tardia do processo de selecção, será sempre informado que não passou para a etapa seguinte. Para muitos poder-se-á pensar que tal não acrescenta nenhuma mais valia à empresa, mas tal não corresponde à verdade, ainda para mais como uma empresa como a Celbi.

Uma fábrica que emprega centenas de pessoas residentes nas comunidades envolventes onde esta se localiza, onde se vive num meio familiar, onde toda a gente se conhece, é imperativo e de enaltecer esta estratégia de acompanhamento dos candidatos não seleccionados, consequentemente, estes não se sentem desamparados e não irão tecer qualquer comentário negativo com os seus pares pela falta de humanidade desta empresa. Quando e no caso de a empresa abrir novo concurso para nova vaga de emprego, os anteriores candidatos não seleccionados, sentem-se os próprios, como os seus mais próximos, com vontade e motivação para responder, novamente, à oferta de trabalho.

Incluindo-se nesta prática os candidatos a candidaturas espontâneas, que o site da Celbi disponibiliza, não deixando sem qualquer resposta, ainda que possa ser negativa, aquelas que se oferecem e se apresentam para ingressar nesta equipa.

Considero que esta (entre outras) é uma prática que carimba a identidade desta empresa, quer internamente quer externamente, e que espelha de forma muito clara a preocupação com o bem-estar do seu capital humano, o que faz com que, consequentemente, sejam recepcionados vários currículos em resposta às ofertas de trabalho que apresentam.

Na minha opinião, esta é uma das excelentes práticas que devia ser seguida e adotada por toda e qualquer empresa, independentemente da sua área de produção.

4. PROPOSTA DE MELHORIA:

No caso particular do processo de recrutamento externo e selecção da Celbi, considero que se destacam dois aspectos a melhorar, nomeadamente: na etapa 2 na definição do perfil do candidato e na etapa 9a da entrevista. Sendo pois, nestes pontos que irá incidir a minha proposta de melhoria.

4.1 - Etapa 2 - *definição do perfil do candidato*:

Pode ler-se no processo de recrutamento que esta etapa tem como objectivo que o Departamento de Recursos Humanos (actualmente Pessoas, Talentos e Comunicação) reúna a documentação existente relativa à função, categoria profissional e perfil de competências, validando a sua actualização junto do gestor da área respectiva - falamos deste modo de uma Descrição e Análise de Funções (DAF).

A DAF, como o próprio nome indica, é um instrumento utilizado para definir e esclarecer as responsabilidades e as exigências que compõem cada função, permitindo uma maior organização dentre da empresa.

Ou seja, não descreve a pessoa que executa aquela função, outrossim a função em si, independentemente de quem a desempenhe. Assim, a DAF deverá ser alvo de tantas actualizações como de mudanças existirem na execução daquela função – seja, por exemplo, por ter sido adquirido, mudada ou suprida uma máquina de trabalho, ou alterada a forma como determinada tarefa se realiza.

Assim, não necessita a DAF de ser alvo de constantes actualizações, o que se traduz que não terá de se manter actualizada, em consonância com a realidade operacional da função.

Dito isto, sou da opinião que a Celbi poderia e deveria ter a DAF de todas as funções que se exercem dentro da fábrica actualizadas, não necessitando deste modo de ser este documento alvo de revisão durante o processo de recrutamento e selecção.

Sugiro, deste modo, que, por forma a facilitar o processo de recrutamento e selecção, fazendo com que este se torne mais célere na sua parte inicial, seja criada uma equipa capaz de, anualmente, actualizar e reformular todas as DAF's existentes na empresa.

Uma vez actualizada a DAF, devem ser as mesmas remetidas e arquivadas para e por cada director e gestor de cada área funcional, aquelas que a este lhe digam respeito.

Contudo, caso exista alguma actualização a ser realizada, esta pode solicitada e realizada a todo e qualquer tempo.

Bem como, no caso de, se no momento da abertura do processo de recrutamento, o director e/ou gestor da área funcional identifiquem pontos a modificar na DAF, devem, aquando da solicitação da abertura do processo, remeter juntamente a respectiva alteração, indo, posteriormente o colaborador competente do DRH fazer a actualização do documento. Contudo, este último apenas agirá – no que à actualização da DAF diz respeito – mediante prévia solicitação do director e/ou gestor da área funcional. Este procedimento deverá revestir carácter extremamente excepcional.

Desta forma beneficia o processo de recrutamento externo e auxilia na melhor organização da estrutura da empresa.

4.2 - Etapa 9 – *entrevista(s):*

No processo de recrutamento externo da empresa, normalmente é realizada apenas uma entrevista pela comissão de recrutamento, mas caso subsistam algumas questões referente a um ou mais candidatos, são estes chamados para uma entrevista final.

A composição da Comissão de Recrutamento varia consoante o tipo/qualificação exigida na vaga a ser preenchida. Nomeadamente: *i. No caso de funções do Nível de Qualificação G1 (T1G0, T1G1, T2G1 e T3G1): Gestor do Departamento, chefia directa e representante do DRH; ii. Nos restantes casos, constituída pelo Director da respectiva Área Funcional, Gestor do Departamento, chefia directa e representante do DRH.*

Existindo ainda a possibilidade de se poder *incluir mais algum elemento dentro da Organização, caso seja considerado necessário em virtude da especificidade técnica do perfil requerido.*Ora, tendo em conta esta composição e, nunca esquecendo que as entrevistas – quer de triagem, quer final – são levadas a cabo pela Comissão de

Recrutamento, o candidato/entrevistado estará sempre perante, no mínimo, três ou quatro elementos. Fator que poderá deixar o sujeito constrangido, sentindo-se intimidade e pouco à vontade perante um júri que o questiona acerca das suas capacidades técnicas – no caso do Diretor da respeitva área funcional, gestor de departamento e chefia direta – e do seu perfil de personalidade – quando entrevistado pelo(s) representante(s) do DRH.

No meu entender, e colocando-me no lugar do entrevistado, este cenário já seria por si constrangedor, podendo não surtir os frutos desejados, nomeadamente o de tirar conclusões sobre as suas qualificações e a sua personalidade.

Deste modo, proponho que este tópico fosse alterado, passando a ser executado de uma maneira que cause menos pressão ao candidato, beneficiando-o a si próprio e também à veracidade dos factos concluídos pela empresa.

Sugiro que, se mantenha a constituição da Comissão de Recrutamento, contudo que não atue toda em simultâneo nas entrevistas. Ou seja, preparar uma entrevista com o(s) representante(s) do DRH; e paralelamente uma outra para questões técnicas, com os directores, gestores e chefias diretas.

Por forma a não tornar o processo de recrutamento e selecção ainda mais moroso, proponha que os candidatos fossem todos notificados como até então – para dia e hora específicos – para a realização da entrevista de triagem, com a diferença de que primeiramente passavam pela triagem de personalidade e posteriormente pela técnica. No final desse dia, a Comissão de Recrutamento reunia com vista a definir quais eram os candidatos a submeter aos testes de aptidão/personalidade.

Para a entrevista final, a Comissão de Recrutamento poderá continuar a atuar em conjunto e em simultâneo, uma vez que, o número de candidatos já será mais reduzido, e estamos numa fase final do processo, onde se estará muito perto de definir o(s) candidato(s) que foi(foram) seleccionado(s).

Ou seja, neste ponto das entrevistas, em nada proponho que se altera a composição da Comissão de Recrutamento, contudo proponho as supra enunciadas alterações na realização da entrevista de triagem.

No caso da entrevista final, por forma a não atrasar mais este processo delicado e por si só demorado, não é de chocar que os candidatos sejam submetidos a um júri final – a

Comissão de Recrutamento – uma vez que, nesta fase os mesmo já poderão ser alvo de alguma pressão para mostrarem a aposta na sua contratação será a mais acertada por parte da empresa.

5. CONCLUSÃO:

Por tudo o que supra referi, o foco na proposta de melhoria do processo de recrutamento em vigor, incidiu essencialmente na actualização da DAF e na realização da entrevista de triagem. Assim, apresenta-se agora o processo de recrutamento com as alterações sugeridas, sendo que a negrito se destacam as etapas reformuladas:

A. *Abertura do processo de Recrutamento* - O Director da Área Funcional comunica ao Departamento de Recursos Humanos um pedido para abertura de um processo de recrutamento externo com a respectiva fundamentação, validado pela Administração;

B. ***Definição do perfil requerido*** **- O Departamento de Recursos Humanos (DRH) reúne a documentação existente relativa à Função, Categoria Profissional e Perfil de Competências, que se encontra arquivada em separador próprio na pasta relativa a DAF.**

C. *Constituição da Comissão de Recrutamento*, com a seguinte composição:

i. No caso de funções do Nível de Qualificação G1 (T1G0, T1G1, T2G1 e T3G1): Gestor do Departamento, chefia directa e representante do DRH;

ii. Nos restantes casos, constituída pelo Director da respectiva Área Funcional, Gestor do Departamento, chefia directa e representante do DRH.

iii. A Comissão de recrutamento pode incluir mais algum elemento dentro da Organização, caso seja considerado necessário em virtude da especificidade técnica do perfil requerido.

iv. Será da responsabilidade dos Directores respectivos a indicação dos nomes que representarão as respectivas Direcções na Comissão de Recrutamento.

D. *Publicitação da vaga* - tendo em conta a estratégia definida para o preenchimento da vaga e o perfil requerido, o DRH assegurará que o público-alvo pretendido tomará conhecimento da vaga existente;

E. *Recolha e registo das candidaturas recebidas* em base de dados que permita uma rápida triagem curricular face aos requisitos predefinidos no perfil;

F. *Análise curricular e pré-seleção* dos candidatos pela Comissão de Recrutamento e decisão sobre lista de candidatos mais adequados;

G. *Testes de aptidão e/ou de personalidade*, a realizar por empresa da especialidade seleccionada pelo DRH aos candidatos escolhidos para definição da sua adequação ao perfil de competências exigidos para o Nível de Qualificação em que a função se enquadra;

H. ***Entrevistas de triagem*** **efectuadas pela Comissão de Recrutamento com vista a definir os candidatos (cerca de 6 por posto de trabalho a ocupar) que serão submetidos a testes psicotécnicos;**

A ser realizada da seguinte forma:

1. **Todos os candidatos a submeter a entrevista de triagem são convocados para a realização da mesma com intervalos de 15 a 30 minutos entre cada, por forma a não proporcionar aglomerado de pessoas nas instalações/recepção da empresa;**
2. **Primeiro, o candidato é entrevistado pelo(s) representante(s) do DRH para aferição dos seus traços de personalidade que se espelhem, ou não, com o necessário na função.**
3. **Posteriormente, será o mesmo candidato encaminhado para uma outra sala, onde o aguardam os responsáveis (directores, gestores e chefia directa) que constituem a Comissão de Recrutamento, com o objectivo de ser questionado sobre as suas qualificações técnicas.**
4. **De seguida, o candidato é informado que em breve será contactado para lhe comunicarem os resultados da entrevista e se passa ou não para a fase seguinte de selecção.**
5. **Em cada entrevista, cada elemento da Comissão de Recrutamento, retira as notas que considerar necessárias e atribui uma nota individual a cada candidato.**
6. **No final do dia, ou se não for oportuno, o mais brevemente que lhes seja possível, a Comissão de Recrutamento reúne para preenchimento de tabela classificativa atribuindo a cada candidato uma cotação total (resultado proveniente da entrevista de triagem) e para troca de considerações que considerarem por convenientes.**

I. *Entrevista final* aos candidatos mais favoráveis a ser efectuada pela Comissão de Recrutamento, tendo em conta o resultado das entrevistas de triagem e os relatórios dos testes realizados;
J. *Selecção*: elaboração da ordenação final dos candidatos, tendo em conta o grau de satisfação dos requisitos exigidos e a aceitação das condições financeiras oferecidas e/ou negociadas.
K. *Realização de Exames médicos* com vista à emissão de parecer dos Serviços de Medicina do Trabalho da empresa quanto à aptidão do candidato seleccionado para as funções que vai exercer;
L. *Elaboração do contrato* de admissão pelos Serviços Administrativos de Pessoal.

Com este plano de recrutamento externo, considero que tanto a empresa como o candidato estarão mais confortáveis na sua execução e os resultados a obter serão mais satisfatórios, conseguidos por um processo mais célere e menos intimidador.

Permitirá também uma organização da estrutura funcional mais perceptível, capaz de cada trabalhador facilmente identificar quais as suas tarefas , qual o seu posicionamento dentro da Organização e, consequentemente, quais os seus direitos e deveres.

Apêndice II – Procedimento de Descrição e Análise de Funções

PROCEDIMENTO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

No âmbito do estágio curricular para conclusão do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional e aquando da elaboração da proposta de melhoria do processo de recrutamento externo, foi notória a necessidade de elaboração de um Procedimento de Descrição e Análise de Funções – necessidadeessa também sentida e expressada pela instituição de acolhimento.

Uma Descrição e Análise de Funções consiste no levantamento e análise de informações sobre a função e tem como objectivo identificar as tarefas que compõem essa função e as competências e materiais necessários para o seu desempenho. Ou seja, descreve-se uma função e as suas tarefas, não a pessoa que a desempenha. Daí que seja relevante e importante a presença de um dossier actualizado e organizado de fácil consulta, que é o que se pretende com o presente Regulamento.

O procedimento será composto por um preâmbulo, seguido de uma panóplia de regras a aplicar à elaboração e controlo de actualização das Descrições e Análises de Funções transversais a todas as áreas da empresa Celbi. Bem como por um anexo respeitante a formulário a preencher para a execução desta tarefa. E por fim, apresentar-se-á uma apreciação crítica do procedimento, elaborado pela estagiária.

Sofia Fonseca
Dezembro, 2020

PROCEDIMENTO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES

PREÂMBULO:

Com o objectivo de criar uma unidade em toda a fábrica da empresa Celbi, e para melhor organização e maior celeridade nos vários tipos de processo de recrutamento, selecção, avaliação de desempenho e demais práticas, a Direção de Pessoas, Talento e Comunicação, em colaboração com a área de Formação e Desenvolvimento Organizacional, elabora o presente procedimento de Descrição e Análise de Funções.

Uma função é um processo dinâmico, sujeito a alterações de conteúdo ao longo do tempo e consequentemente, a Descrição e Análise de Funções não pode ser tida como um documento estanque e final. Outrossim, é necessário uma constante actualização, revisão e ajustamento da descrição e análise de funções, por forma a acompanhar o desenvolver prático da função que se descreve e analisa.

É com base na Descrição e Análise de Funções que se irá proceder ao processo de recrutamento – quer interno, quer externo -; à avaliação de desempenho; bem como à progressão na carreira, dos trabalhadores da empresa.

A direcção de Pessoas, Talento e Comunicação, salvaguarda o conhecimento do presente procedimento a todos os responsáveis de secção e chefias directas, bem como assegura aos intervenientes do processo de Levantamento, Descrição e Análise de Funções que tal não interferirá na sua colocação na organização, nem a sua não colaboração irá acarretar prejuízos para o(s) visado(s).

O presente procedimento, apesar de ser do conhecimento de todos os funcionários da empresa, em nada afectará o até então funcionamento da jornada normal de trabalho e respectivos direitos e deveres dos seus colaborados. Outrossim, apresenta-se como sendo um mecanismo de gestão estratégica de gestão de recursos humanos, com cariz burocrático e meramente administrativo da Direcção de Pessoas, Talento e Comunicação da Celbi.

Artigo 1.º

Extensão do Procedimento

O presente procedimento aplica-se a todas as actividades desenvolvidas dentro das instalações da empresa.

Artigo 2.º

Comissão de Levantamento, Descrição e Análise de Funções

a) A Comissão de Levantamento, Descrição e Análise de Funções é composta por quatro elementos a nomear pela Direcção de Pessoas, Talento e Comunicação;

b) Esta Comissão será constituída por colaboradores que já integrem a Direcção referida na alínea a); caso assim não seja possível, poder-se-á contratar algum (alguns) elemento(s) externamente ou contratar serviço externo para o efeito;

c) Nos casos de reduzida complexidade de Levantamento, Descrição e Análise de Funções, apenas será um único o responsável para desempenhar a tarefa.

Artigo 3.º

Levantamento de dados

Os dados relativos à Descrição e Análise de Função, encontram-se especificados em formulário próprio, como Anexo I ao presente procedimento que dele faz parte integrante.

Artigo 4.º

Formas de levantamento de dados

a) O levantamento dos dados, seja pela Comissão ou pelo Responsável Único, identificados nas alíneas do artigo 2.º do presente procedimento, poderá ser executado pelas seguintes formas:

i) Entrevistas;

ii) Observação direta;

iii) Questionário aos responsáveis de cada departamento;

vi) Com base em anteriores Descrições e Análises de Funções existentes na empresa.

b) Qualquer uma das formas de levantamento de dados enumerados na alínea anterior, poderão ser utilizadas em simultâneo e cumulativamente, adequando-se a sua escolha às exigências da função a descrever e a analisar.

Artigo 5.º

Periodicidade do processo

a) O processo inicial de Levantamento, Descrição e Análise de Funções ocorre sempre que necessário, nomeadamente, no momento em que surja na empresa uma nova função, passível e necessária de tal documento, aplicando-se o disposto nas alíneas a) e c) do artigo 7.º e artigo 8.º;

b) Ou de forma ordinária, anualmente, aplicando-se o disposto na alínea b) do artigo 7.º e artigo 9.º.

Artigo 6.º

Arquivamento

Os formulários e quaisquer documentos de especial relevo do processo devem ser arquivados em pastas próprias. Nomeadamente, deve constar nas instalações da empresa;

Artigo 7.º

Revisões da Descrição e Análise de Funções

a) As revisões dos documentos/formulários do Levantamento, Descrição e Análise de Funções, ocorre sempre que necessário, nomeadamente, no momento em que surja novo posto de trabalho na empresa.

b) No caso de não existir a criação do novo posto de trabalho, o Levantamento, Descrição e Análise de Funções, é o mesmo revisto por intervalos sucessivos de um ano.

c) Sempre que exista uma necessidade superveniente de revisão e actualização dos documentos da função, esta opera a qualquer momento, assim que tal seja oportuno e no mais curto de espaço de tempo possível.

Artigo 8.º

Revisões e actualizações supervenientes

Sempre que a revisão e a actualização opere num dos casos previstos nas alíneas a) ou c) do artigo anterior, é o responsável da área funcional que informa o responsável da Direcção de Pessoas, Talento e Comunicação, da necessidade de executar tal procedimento.

Artigo 9.º

Revisões e actualizações ordinárias

Nos casos ordinários previstos na alínea b) do artigo 8.º do presente procedimento, o responsável da Direcção de Pessoas, Talento e Comunicação, ou a Comissão de Levantamento, Descrição e Análise de Funções, em colaboração com o responsável da área funcional, procedem a uma revisão dos formulários, por forma a actualizar os que assim entenderem por necessário.

Artigo 10.º

Arquivamento dos Formulários

a) Os formulários de Levantamento, Descrição e Análise de Funções encontram-se arquivados em pasta própria na Direcção de Pessoas, Talento e Comunicação, dividindo-se os mesmos por áreas funcionais, hierarquicamente e pela forma representada no organograma da empresa.

b) Paralelamente, cada director/responsável pela área funcional será portador de uma pasta com todos os formulários respeitantes às actividades que dirige e/ou pelas quais é responsável.

Ao presente procedimento anexa-se o Formulário de Descrição e Análise de Função, que será utilizado para todas as funções exercidas na empresa Celbi – Celulose Beira Industrial.

A Direcção de Pessoas, Talento e Comunicação,

DEZEMBRO, 2020

AXEXO
MODELO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÃO

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÃO

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
Designação da Função:
Enquadramento orgânico:
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
Equipamento e Material Utilizado: • • • •
Descrição Sumária da Função:
Descrição Detalhada da Função: O(a) (cargo) desenvolve as seguintes funções: • • • • •
ANÁLISE DA FUNÇÃO
Perfil Básico: - Formação/Qualificação mínima necessária: - Experiência mínima necessária: - Género:
Competências Técnicas:

-
-
-
-
-

Competências Comportamentais:

-
-
-
-
-

Requisitos Físicos:

-
-
-

Responsabilidades:

-
-
-
-

Condições de Trabalho:

-
-
-

Motivações:

APRECIAÇÃO CRÍTICA

Este procedimento, como já fora referido, foi elaborado com base em outras práticas em vigor noutras empresas. Contudo, a industria de celulose e papeleira apresenta-se como sendo uma das mais complexas, dinâmicas e activas industrias do mercado. Sendo necessário váriospostos de trabalho numa fábrica de grandes dimensões, o que se traduz num número considerável de funções a descrever - a que a Celbi não é excepção.

A Descrição e Análise de Funções é uma prática estratégica de Recursos Humanos relativamente recente. Nem sempre houve a preocupação de descrever uma função. Actualmente, ao contrário do que se passava há uns anos atrás, a própria o documento da DAF é alvo de auditoria externa.

Ora, a Celbi reconhece que deveria ser mais rigorosa ao que a este documento diz respeito, e ser detentora de uma pasta onde constem todos os formulários de todas as funções – sem exceção – que existam na fábrica e manter as mesmas actualizadas – como se recomenda no procedimento elaborado.

O mecanismo que a empresa utiliza é o de, aquando da existência da necessidade de uma vaga de emprego, é realizado no momento o levantamento e redigida a DAF para posterior publicação do anúncio de emprego.

Este é um dos principais pontos recomendado a melhorar em sede de auditoria, por ser considerado "o esqueleto" de uma organização e principalmente da área dos Recursos Humanos.

Assim, resumidamente é este o cenário actual da empresa: na fábrica existe um enorme número de funções – algumas descritas mas actualizadas outras não descritas; e, até ao momento, a empresa sente-se confortável em elaborar a DAF aquando da necessidade de ocupação de posto de trabalho, pois permite das respostas às várias solicitações que surjam – embora reconheça que não é a prática recomendada e adequada.

Porém, existe um vasto conjunto de factores obstam à execução do procedimento elaborado na Celbi, apesar de o mesmo poder ser inspirador para futura implementação na empresa e até mesmo no Grupo.

O facto de serem inúmeras as funções existentes na fábrica, faria com que, para se conseguir implementar o procedimento de uma forma plena, seria necessário a contratação de um colaborador que se dedicasse a tempo inteiro, nunca por período inferior a 18 meses, levando a cabo a sua tarefa.

Ou seja, o procedimento poder-se-á revelar parcialmente utópico, na medida em que, na situação actual da empresa não será exequível. Nomeadamente por: (1) se estar ainda em tempo de pandemia e não ser aconselhável e possível o contacto directo com os colaboradores para desenvolver as entrevistas e/ou a observação directa – como se prevê no procedimento como forma de levantamento dos dados; (2) a empresa encontra-se num processo de reorganização organizacional, existindo, de momento, outras prioridades a serem desenvolvidas por quem de direito; (3) e, apesar de ser alvo de proposta de melhoria por parte dos auditores, a empresa organiza-se de forma eficaz com o procedimento que até então tem levado a cabo, não sentindo pois necessidade de alterar a sua maneira de agir sobre este tema da Descrição e Análise de Funções; (4) entende ainda a empresa de que o formulário de Descrição de Análise de Funções que utiliza é o suficiente e adequado às exigências propostas.

Assim, mesmo que não seja num futuro próximo implementado o procedimento elaborado, a estagiária espera ter contribuído para que, caso e quando for necessário, a empresa se encontre orientada para uniformizar e manter actualizada toda a pasta de todas as funções que se exercem na fábrica, independentemente das suas características.

Os principais objectivos com a elaboração do presente procedimento foram: o de tornar igual para toda a empresaum formulário de Descrição e Análise de Funções; e o de formular um guia capaz de regrar o procedimento aplicável a toda a fábrica. Entende, pois, a estagiária que cumpriu os objectivos aos quais se propôs.

Apêndice III – Relatório de caracterização sociodemográfica da candidatura à vaga de emprego de Assistente Administrativo

RELATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA CANDIDATURA À VAGA DE EMPREGO DE ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

No âmbito do estágio Curricular para conclusão do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional que desenvolvo na instituição de acolhimento Celbi – Celulose Beira Industrial, foi-me proposto ser a responsável pela receção dos currículos dos candidatos a uma vaga de emprego para a função de Assistente Administrativo.

Para além da receção dos currículos, formulei uma tabela-tipo já outrora utilizada num processo de recrutamento externo, por forma a compilar toda a informação pessoa, escolar e profissional dos candidatos.

Por fim, fiquei incumbida de elaborar o presente relatório que infra descreve e caracteriza a população participante neste concurso à vaga de emprego de assistente administrativo, inserido e a desempenhar funções na área de Recursos Humanos da Celbi.

Sofia Fonseca
Janeiro 2021

O ANÚNCIO

Com a necessidade que a empresa sentiu para a tarefa de Assistente Administrativo, decidiu iniciar um processo de recrutamento externo com a finalidade de contratação de um novo funcionário, para tal publicou anúncio nas redes sociais Linkedin e Facebook, respectivamente, nos dias 17 e 18 de Dezembro de 2020.



No anúncio pode ler-se que a principal missão da função é a de *"Garantir a execução de tarefas administrativas na Área de Remunerações & Benefícios, nomeadamente, gestão e qualificação de tempos de trabalho, criação e actualização dos processos no portal do colaborador, tratamento contabilístico de despesas de deslocação e processo administrativo de acesso a benefícios em vigor na empresa, e bem como o apoio à equipa noutras tarefas administrativas inerentes ao serviço."*

A função apresenta quatro requisitos, que anunciado aos candidatos, são: "*2 a 3 anos de experiência profissional (preferencial); 12.º Ano de escolaridade (mínimo); Bons conhecimentos de Microsoft Office; e Conhecimentos de legislação laboral*."

Como perfil requerido, pode ler-se no anúncio que se pretende para a função uma pessoa com "*sentido de responsabilidade e orientação para resultados*"; com "*boa capacidade de resolução de problemas e proatividade*"; "*boa capacidade de comunicação e gosto pelas relações humanas*"; e com "*residência na Figueira da Foz ou disponibilidade de vir a fixar residência na zona*."

Para tal, a Celbi oferece: "*integração numa empresa de sucesso, orientada para a eficácia operacional*" e "*enquadramento, remuneração e benefícios compatíveis com a experiência e competências demonstradas*."

Encontrando-se a empresa disponível para a receção dos currículos dos candidatos daqueles dias de Dezembro de 2020, até ao dia 7 de Janeiro de 2021, podendo os mesmos ser entregues via email ou em papel – em mão ou por carta registada.

A TABELA-RESUMO

À medida que a empresa ia recebendo os currículos dos candidatos, ia preenchendo uma tabela-resumo com os dados dos mesmos, apresentando-se da seguinte forma:

Iniciava com dados pessoais do candidato, que continha a seguinte informação: nome completo; data de nascimento; idade; morada; código postal; localidade; contacto telefónico; email; modo de entrega do currículo.

Depois caracterizava-se o percurso académico do candidato, com os seguintes dados: curso; qualificação académica; instituição de ensino; ano de términos do curso; nota final; outras qualificações;

Posteriormente pretendia-se ter uma noção do perfil profissional do candidato, com: o número de anos de experiência profissional; função 1; empresa 1; função 2; empresa 2;

Por fim, em termos linguísticos de língua não materna – português – com o nível de inglês.

Esta tabela-resumo, permite aos responsáveis pela selecção dos candidatos, ter um panorama geral de quem concorre à vaga de emprego, podendo assim eliminar já nesta fase alguns dos indivíduos que não preencham os requisitos pretendidos ou que não se enquadrem no perfil desejado.

O OBJETIVO DESTE RELATÓRIO

Com base na tabela-resumo supra descrita, foi elaborado o presente relatório que tem como objectivo caracterizar – de forma anónima – a população de candidatos que responderam ao anúncio de emprego para a função de Assistente Administrativo.

Desde logo caracterizado esta população faixa etária – onde se inclui a média de idades; por género; por habilitações académicas e pelo modo de entrega dos currículos – se por email ou em papel em mão ou por carta registada.

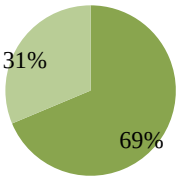
Para além desta caracterização pretende-se verificar qual o período com mais resposta à vaga de emprego. Ou seja, saber qual o período com maior afluência de receção de currículos, desde a data da publicação do anúncio até ao seu términos – concluindo deste modo se é nos primeiros dias ou nos últimos que as pessoas mais enviam os currículos.

A CARATERIZAÇÃO

No período em que as candidaturas se encontravam abertas, a empresa recebeu um total de **380** currículos.

1. POR FAIXA ETÁRIA:

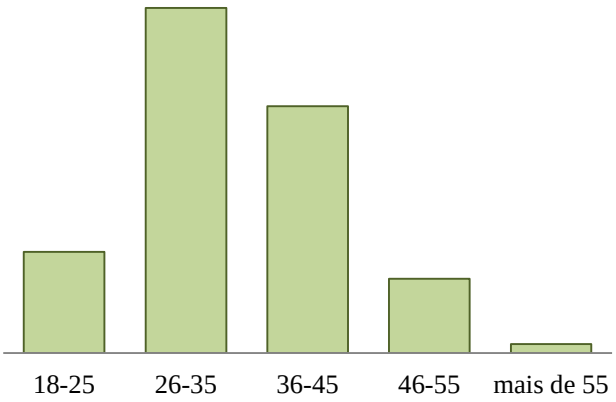
Da totalidade de 380 currículos recebidos, apenas 261 apresentaram data de nascimento e/ou idade – não sendo assim conhecida a idade de 119 candidatos, o que corresponde, respectivamente, 69% e 31% do número total de candidatos, como se verifica no gráfico circular à margem.



Pelo que, por referência aos dados conhecidos, a média de idades de resposta ao anúncio é de **33 anos**.

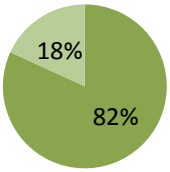
Também por referência aos dados conhecidos, a população que respondeu ao anúncio divide-se por faixa etária da seguinte forma:

Idades	N.º	%
18-25	34	13,1%
26-35	**116**	44,4%
36-45	83	31,8%
46-55	25	9,6%
+55	3	1,1%



2. POR GÉNERO:

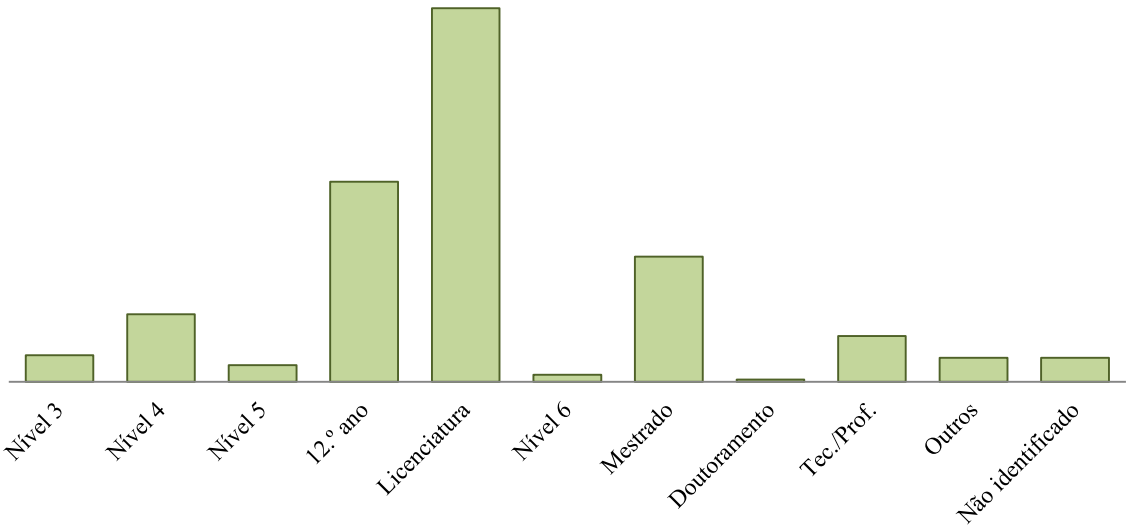
Da totalidade dos currículos recebidos (380), **311** eram do sexo feminino (82%) e 69 (18%) do sexo masculino – como se pode verificar no gráfico à margem apresentado.



3. POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS:

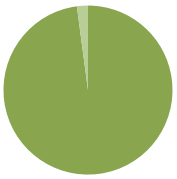
Da totalidade dos currículos recebidos, os candidatos distribuem-se por habilitações académicas, da seguinte forma:

Habilitações Académicas	N.º candidatos	%
Nível 3	11	2,9%
Nível 4	28	7,4%
Nível 5	7	1,8%
12.º ano	83	21,8%
Licenciatura	**155**	40,8%
Nível 6	3	0,8%
Mestrado	52	13,7%
Doutoramento	1	0,3%
Téc./Prof.	19	5%
Outras	10	2,6%
Não identificado	10	2,6%



4. PELO MODO DE ENTREGA DOS CURRÍCULOS:

Existiram dois modos de entrega dos currículos: por e-mail e através de envio por carta registada. Do total de currículos recebidos, 372 (97,9%) pessoas optaram pelo primeiro método, sendo que, apenas 8 (2,1%) pelo segundo.

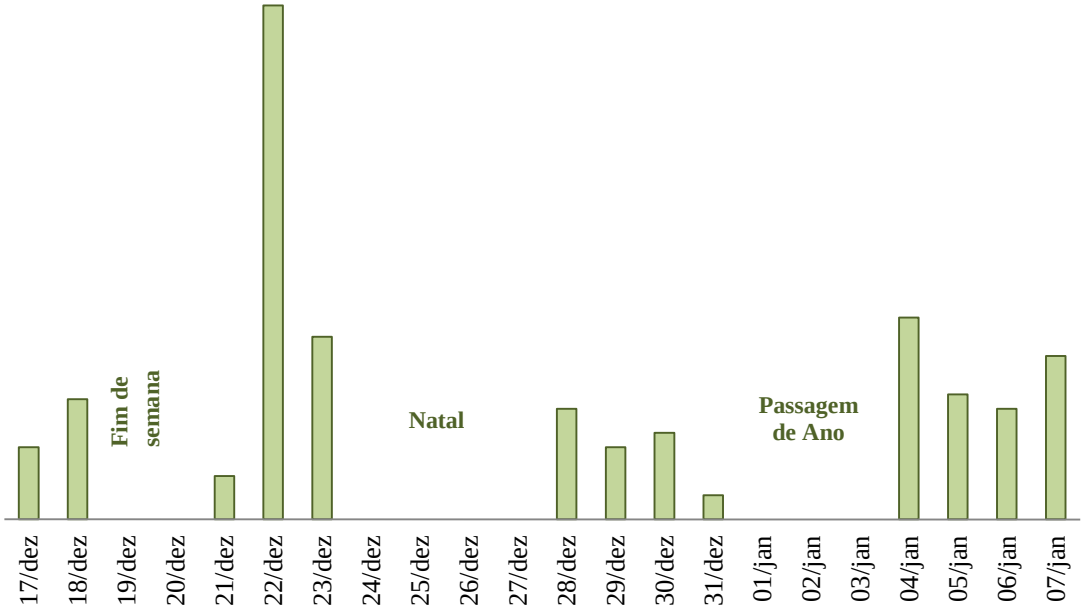


5. NÚMERO DE CURRÍCULOS NO PERÍODO DE CANDIDATURA:

No período que a empresa anunciou que se encontra disponível para a receção dos currículos dos interessados à vaga de emprego, essa mesma receção foi processada em dias úteis de trabalho, onde se englobaram as épocas festivas de natal e ano novo.

Assim, por referência aos dias úteis de receção dos currículos, os mesmos distribuem-se da seguinte forma:

	Dezembro 2020									Janeiro 2021			
Dia	17	18	21	22	23	28	29	30	31	4	5	6	7
N.º	15	25	9	**107**	38	23	15	18	5	42	26	23	34
%	3,9%	6,6%	2,4%	28,1%	10%	6%	3,9%	4,7%	1,3%	11%	6,8%	6%	8,9%



A CONCLUSÃO

Quanto às *idades dos candidatos*, pode-se concluir que a maior parte indicou a sua data de nascimento ou a sua idade. Contudo, ainda uma percentagem significativa optou por não incluir no seu currículo tais dados.

Assim, por referência aos números conhecidos de faixa etária dos candidatos, conclui-se que a sua maioria situa-se na entre os 26 e os 35 anos de idade. Verificou-se ainda que a média de idades é de 33 anos – incluindo-se esta na faixa etária de maior número de candidatos, apresentando-se estes ainda em idade jovem.

No que ao *género* diz respeito, a maioria dos candidatos era do sexo feminino, sendo, consequentemente, muito baixa a percentagem de indivíduos do sexo masculino.

Referente às *habilitações académicas* dos candidatos, conclui-se que a grande maioria tem estudos de ensino superior, denotando-se uma acentuada expressão ao nível da licenciatura.

Por referência às conclusões apresentadas supra, poder-se-á presumir que a maioria dos candidatos, sendo jovens e licenciados, são indivíduos à procura do seu primeiro emprego, seja a nível geral, ou na área da sua formação.

Quanto ao *modo de entrega dos currículos*, como já fora referido, estes podiam ser entregues por e-mail ou em papel (pessoalmente na portaria da empresa ou através de carta registada), contudo praticamente todos os candidatos optaram pela primeira opção.

Por fim, *no período estipulado pela empresa para entrega de currículos* – que foi entre os dias 17 de Dezembro de 2020 e 7 de Janeiro de 2021 – o dia útil em que se recebeu mais currículos foi o dia 22 de Dezembro de 2020, poucos dias após a publicação do anúncio e logo no início do período de candidatura.

Tendo em conta o que supra se afirma, e sempre no campo probabilístico, poder-se-á afirmar - ainda que sem certezas e sem qualquer sustentação teórica – que existem fortes probabilidades de a pessoa escolhida ser alguém: com idade compreendida entre os 26 e os 35 anos; do sexo feminino; com formação ao nível da licenciatura; e que enviou o seu currículo através de e-mail e no dia 22 de Dezembro de 2020.