

# Seleccção de quadros: homem, recém-licenciado

Alexandre Coutinho

Nos últimos dois anos, foram necessários nas empresas mais quadros técnicos do que quadros administrativos. As licenciaturas e uma idade situada abaixo dos 30 anos constituíram factores de preferência. São poucos os quadros superiores recrutados no exterior: as empresas privilegiam sobretudo a evolução interna das carreiras.

Não existe para o conjunto das empresas uma política comum de selecção e contratação de quadros técnicos e quadros superiores. Cada empresa procura seguir uma estratégia própria, orientada para as suas necessidades e para a especificidade da sua actividade.

Na *Philips Portuguesa*, por exemplo, a via favorecida para aceder a quadro superior é a própria carreira dentro da empresa. Nos seus quadros técnicos é possível encontrar especialistas formados na companhia e recém-licenciados em início de carreira.

Na *Supa - Companhia Portuguesa de Supermercados*, a entrada de novos quadros do exterior só se verifica quando os recursos da empresa não permittem encontrar a pessoa com o perfil pretendido, ou quando a função a preencher requer conhecimentos técnicos muito específicos.

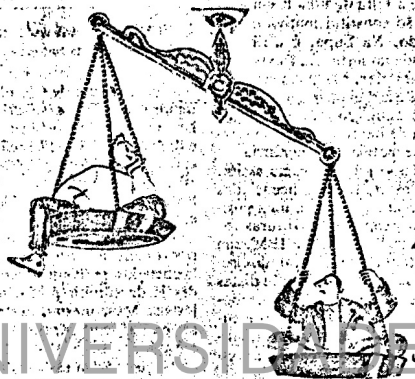
Nesta empresa, a estratégia seguida, em matéria de recur-

sos humanos, visa admitir pessoas com potencialidades, que mais tarde poderão desempenhar outras funções.

Esta opção prende-se sobretudo com a inexistência, em Portugal, de um mercado de profissionais especializados em gestão de supermercados, o que conduz à preparação de quadros dentro da própria empresa.

Noutro sector de actividade, a informática, verifica-se que todos os quadros superiores colocados na direcção da *IBM Portuguesa* são provenientes de outros departamentos da companhia. O seu recrutamento faz-se entre o pessoal da empresa numa óptica de evolução na carreira, em que cada empregado tem a possibilidade de ascender a um lugar de chefia.

No que respeita aos quadros técnicos, verificam-se anualmente algumas entradas do exterior, nomeadamente de recém-licenciados nas diversas áreas da informática.



Os *CIT - Correios e Telecomunicações de Portugal*, deparam com um mercado bastante fechado de especialistas em áreas como as telecomunicações e o serviço postal. Este facto dificulta o recrutamento de indivíduos com experiência e motiva a contratação de recém-licenciados, que seguem depois uma formação no seio da empresa.

## Experiência e formação

No sector bancário, pode analisar-se a política de selecção seguida pelo Banco Comercial Português (BCP) em 1985, ano em que iniciou a sua actividade. Basicamente, os responsáveis do banco procuraram

atingir uma composição equilibrada entre a experiência e a preparação técnica dos novos quadros.

Por um lado, foram escolhidos profissionais que não desempenhavam funções na banca mas que possuíam uma boa formação e, por outro, foram convidados quadros bancários com uma vasta experiência em instituições de crédito.

Em cada balcão do BCP encontram-se quadros cuja formação e experiência se completam mutuamente. Uns com conhecimentos do mercado e da praça, e outros licenciados em Finanças, Gestão de Empresas ou Economia, com uma experiência anterior de dois ou três anos na direcção financeira

de uma empresa.

Nas direcções centrais do BCP, praticamente todos os quadros superiores são não-bancários, o que reflecte a preferência atribuída à preparação técnica, em detrimento da experiência anterior.

No final de 1986, os efectivos desta instituição de crédito rondavam os 220, dos quais 20 por cento eram quadros, e destes, 10 por cento eram mulheres.

Numa área de actividade diferente, podemos encontrar um outro exemplo de uma empresa que iniciou a sua actividade em 1985. Trata-se da *Portline SARL*, uma empresa de capitais públicos que opera no sector dos transportes marítimos internacionais.

Grande parte dos seus quadros técnicos e superiores é proveniente das duas companhias do sector recentemente extintas, a CTM e a CNN. O recrutamento foi orientado, prioritariamente, no sentido de absorver os profissionais que trabalhavam nestas duas empresas, procurando depois contratar no exterior, especialistas com formação superior em áreas como a informática e o Marketing. Apesar de a *Portline* não ter ainda definido rigorosamente uma política de recursos humanos, acentua-se a opção pela formação interna de quadros ou o seu recrutamento entre os alunos da Escola Náutica (no que respeita ao pessoal de mar).

Dia

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

Mercado de trabalho - licenciados