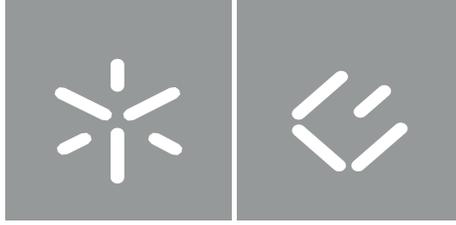


Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

RafaelaFerreiraSilva

Análise e Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção na área de Operações: Estudo de caso e sugestões de melhoria à empresa em estudo





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

RafaelaFerreiraSilva

**Análise e Revisão do Processo de  
Recrutamento e Seleção para a área de  
Operações: Estudo de caso e sugestões de  
melhoria à empresa em estudo**

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Gestão de  
Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da  
**Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha  
Machado**

outubro de 2023



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

## **Despacho RT – 31/2019**

### **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concebida aos utilizadores deste trabalho:



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, Carolina Machado, pela sua orientação inestimável e paciência ao longo deste projeto. A sua sabedoria e *insights* foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

Quero também agradecer à minha orientadora da organização em estudo, Maria Helena, assim como a toda à equipa envolvida neste projeto, nomeadamente ao Diretor de Serviços Partilhados, Diretora de Recursos Humanos, Gestoras de Recursos Humanos e Recrutadores, pelas suas contribuições e *feedback* construtivo.

Agradeço sinceramente à minha família e namorado pelo apoio inabalável e por acreditarem em mim durante todo este percurso. As suas palavras de apoio e ajuda, foram um impulso constante.

Às minhas amigas, que me apoiaram e me ajudaram a manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, estou eternamente grata.

Por último, agradeço à Universidade do Minho e à empresa à qual tive a oportunidade de realizar este projeto, por me fornecerem todos os recursos necessários e pelo ambiente académico e profissional que me proporcionaram ao longo da realização deste projeto.

**Despacho RT – 31/2019**

**DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

**Título:** Análise e Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção na área de Operações: Estudo de caso e sugestões de melhoria à empresa em estudo

### **Resumo**

O presente projeto, teve como intuito estudar e analisar todo o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) numa empresa em concreto. Durante o meu projeto o meu foco consistiu em analisar detalhadamente todo o processo existente, identificando deficiências e lacunas. O objetivo assentou em formular sugestões de melhoria que visassem aprimorar todo o processo, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas, de forma a acompanharem a globalização e informatização que se tem vindo a verificar na empresa.

Investir no R&S não só melhora a qualidade dos profissionais que irão ingressar na organização, como conseqüentemente aumenta o comprometimento e desempenho dos mesmos. Além de que contribui para que procedimentos posteriores à seleção, sejam tomados de forma mais coerente. Esta temática deve ser vista como uma ferramenta que fornece à organização, colaboradores e clientes, as condições necessárias para se alcançar com eficiência e eficácia os objetivos organizacionais.

De forma a estudar este tema, foi realizada uma recolha de dados, através de uma metodologia qualitativa, utilizando-se as entrevistas semiestruturadas e, de forma a analisar os resultados obtidos foi efetuada uma análise qualitativa, onde se recorreu às tabelas de categorias para melhor análise. Nesta análise aferiu-se a perceção dos entrevistados em relação ao R&S, de que forma era efetuado e conseqüências do processo anterior antes de qualquer mudança e ainda de que forma foram recebidas as minhas sugestões.

Como resultados, este projeto permitiu estudar a empresa, avaliando o seu processo, possibilitando-me ainda aferir as conseqüências de boas práticas de R&S no curto e longo prazo, e perceber a aceitabilidade das minhas sugestões. Além disso consegui dar resposta à minha grande questão, e perceber que também as práticas de RH sofrem alterações com a informatização e competitividade, e que o R&S tem de acompanhar estas mudanças de forma a obter resultados positivos quer para a organização, quer para colaboradores e clientes.

Em suma, os resultados apontam para que haja cada vez mais uma sensibilização e responsabilização para as práticas que são aplicadas no R&S, para que se desenvolvam bons profissionais que se enquadrem com a cultura, clima, missão, visão e valores da organização.

**Palavras-chave:** Entrevistas; Informatização; Mudanças; Recrutamento e Seleção.

**Title:** Analysis and Review of the Recruitment and Selection Process in the Operations area: Case study and suggestions for improvement to the company under study

### **Abstract**

This project aimed to study and analyze the entire Recruitment and Selection (R&S) process in a specific company. During my project my focus was on analyzing the entire existing process in detail, identifying deficiencies and gaps. The objective was to formulate suggestions for improvement that aimed to improve the entire process, contributing to the improvement of practices, in order to keep up with the globalization and computerization that has been taking place in the company.

Investing in R&S not only improves the quality of professionals who will join the organization, but also increases their commitment and performance. In addition, it contributes to post-selection procedures being carried out in a more coherent manner. This theme should be seen as a tool that provides the organization, employees and customers with the necessary conditions to efficiently and effectively achieve organizational objectives.

In order to study this topic, data collection was carried out, through a qualitative methodology, using semi-structured interviews and, in order to analyze the results obtained, a qualitative analysis was carried out, where category tables were used to better understand analysis. In this analysis, the interviewees' perception of R&S was measured, how it was carried out and the consequences of the previous process before any change and also how my suggestions were received.

As a result, this project allowed me to study the company, evaluating its process, allowing me to assess the consequences of good R&S practices in the short and long term, and understand the acceptability of my suggestions. Furthermore, I managed to answer my big question, and understand that HR practices also undergo changes with computerization and competitiveness, and that R&S has to follow these changes in order to obtain positive results for both the organization, employees and customers.

In short, the results indicate that there is increasing awareness and responsibility for the practices that are applied in R&S, so that good professionals are developed who fit in with the culture, climate, mission, vision and values of the organization.

**Keywords:** Changes; Digitization; Interviews; Recruitment and Selection.

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. Apresentação do Problema .....	7
3. Apresentação da Organização.....	9
4. REVISÃO DA LITERATURA.....	11
4.1. Estratégia de Recrutamento .....	11
4.2. Processo de Recrutamento.....	14
4.3. Fases do Recrutamento e Seleção.....	15
4.4. Formas de Recrutamento .....	17
4.4.1. Interno .....	18
4.4.2. Externo.....	19
4.4.3. Misto .....	20
4.5. Métodos de Recrutamento .....	20
4.5.1. <i>E-recruitment</i> .....	21
4.6. Atração .....	23
4.6.1. Anúncios.....	24
4.7. Seleção .....	25
4.8. Triagem Curricular .....	26
4.8.1. Grelha .....	27
4.9. Entrevistas .....	27
4.10. Comunicação no Recrutamento e Seleção.....	28
5. METODOLOGIA .....	30
5.1. Tipo de Investigação.....	31
5.2. Recolha dos Dados .....	32
5.3. Tratamento dos Dados.....	34
5.4. Amostra .....	34
6. RESOLUÇÃO DO PROBLEMA .....	36
6.1. Processo de Recrutamento e Seleção antes do Projeto .....	36
6.2. Primeiras sugestões de melhoria.....	40
6.2.1. Questionários de Inscrição .....	41
6.2.2. Mensagem de confirmação de Candidatura.....	42
6.2.3. <i>Feedbacks</i> às várias etapas do processo .....	43

6.2.4. Manual de Recrutamento .....	45
6.2.5. Guiões de Entrevista.....	46
6.2.6. Atração e Retenção de Talentos.....	48
6.3. Processo de Recrutamento e Seleção depois do Projeto.....	49
6.4. Reflexão e Análise da 1ª fase do projeto .....	51
6.5. Segundas sugestões de melhoria .....	51
6.5.1. Triagem Curricular .....	52
6.5.2. Guiões de Entrevista.....	53
6.5.3. Formação .....	53
6.6. Resultados obtidos.....	55
6.7. Análise e discussão dos resultados.....	68
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	73
LIMITAÇÕES AO ESTUDO .....	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
ANEXOS.....	81
Anexo 1. Declarações de participação e Autorização.....	81
Anexo 2. Questionário de inscrição utilizado pela empresa em estudo antes do projeto .....	82
Anexo 3. Mensagem de confirmação (antes do projeto).....	84
Anexo 4. <i>Feedback</i> desfavorável.....	84
Anexo 5. Convite à entrevista presencial .....	84
Anexo 6. <i>Feedback</i> favorável à entrevista presencial.....	85
Anexo 7. <i>Feedback</i> desfavorável à entrevista .....	85
Anexo 8. Mensagem a menores de idade.....	85
APÊNDICES .....	86
Apêndice 1. Questionário de inscrição genérico/candidaturas espontâneas utilizado pela empresa em estudo depois do projeto .....	86
Apêndice 2. Questionário de inscrição específico utilizado pela empresa em estudo depois do projeto.....	88
Apêndice 3. Guiões de Entrevista.....	90
3.1. Guião de Entrevista a Diretor de Projetos de Serviços Partilhados de Recursos Humanos.....	90
3.2. Guião de Entrevista a Diretora de Recrutamento, Coordenadora de Recrutamento de Operações e Logística e Gestora de Recrutamento .....	91
3.3. Guião de Entrevista a Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como	

Operadores de Loja antes de iniciarem no projeto .....	92
3.4. Guião de Entrevista a Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como Recrutadores antes de iniciarem no projeto.....	94
3.5. Guião de Entrevista a Gerentes de Loja.....	95
3.6. Guião de Entrevista a Secretárias de Loja .....	96
Apêndice 4. Mensagem de Candidatura (após projeto) .....	97
Apêndice 5. <i>Feedback</i> favorável para outra vaga .....	97
Apêndice 6. Convite para entrevista presencial .....	97
Apêndice 7. Guião de entrevista para os recrutadores .....	98
Apêndice 8. Guião de entrevista para os gerentes de loja .....	99

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

APA – *American Psychological Association*  
CVW – CVWareHouse  
GPS – Sistema de Gestão de Pessoas  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
IA – Inteligência Artificial  
PAP – Proposta de Admissão de Pessoal  
PRE-PA´s – Pré Proposta de Admissão de Pessoal  
R&S – Recrutamento e Seleção  
RH – Recursos Humanos

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Organograma da Equipa de Recrutamento e Seleção de Lisboa (elaboração própria). 10	
Figura 2: Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção (adaptado de Smith e Robertson, 1993)	
.....	16
Figura 3: Processo de Recrutamento e Seleção antes do projeto (elaboração própria).....	37
Figura 4: Tempo e Recursos utilizados antes, durante e depois do Projeto (elaboração própria)	39
Figura 5: Processo de Recrutamento e Seleção com o novo projeto (elaboração própria) .....	49

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Diferenças no n.º de questões utilizadas nos questionários.....	42
Tabela 2: Feedbacks aos candidatos antes do projeto e com a implementação do projeto .....	45
Tabela 3: Tabela de Categorias (Análise do Processo de R&S generalizado) .....	56
Tabela 4: Tabela de Categorias (Análise do processo antes do projeto e com a implementação do mesmo).....	59
Tabela 5: Tabela de Categorias (Análise do processo de R&S aprofundado).....	65

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento é um tema evolutivo, que existe desde sempre, mas que vai tomando procedimentos diferentes ao longo dos anos, e cada vez mais, o olhar atrativo e competitivo tem um peso crucial nesta área.

Atualmente as empresas começam a perceber que não será possível manter o processo de recrutamento com a forma de execução tradicional. É cada vez mais crucial e necessário aprender a cultivar talentos, desde o interior das organizações, de forma a garantir que existem nas empresas pessoas certas para cada função. Esta é uma grande vantagem competitiva das empresas no mercado de trabalho.

O mercado laboral atual encontra-se cada vez mais dinâmico, e as empresas, de forma a acompanharem a evolução constante, procuram incessantemente obter melhores resultados, com melhores produtos, serviços e qualidade.

Devido a estes fatores, penso que o tema do recrutamento passa, acima de tudo, por ser chamativo, interessante, cativante e consciencioso. É uma temática que oferece bastantes investigações, uma vez que todas as organizações necessitam de pessoas, logo, é imperativo que seja realizado todo um processo de recrutamento e seleção no início da carreira de qualquer candidato. Mas mais importante do que ter um processo é saber como desenvolvê-lo, da forma mais eficiente e eficaz possível, porque atualmente não chega colocar um anúncio no site com a função, regime, responsabilidades, etc. É crucial que ele chame a atenção, que seja atrativo, que transpareça aquilo que a organização é.

Este tema surgiu de uma oportunidade que a empresa em estudo me propôs, aquando da minha candidatura para o seu Programa *Academic Thesis*. No momento da candidatura, o que tinha idealizado era o estudo de práticas de Recursos Humanos (RH) sustentáveis, no entanto, a empresa propôs-me a participação no projeto de Análise e Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção de candidatos para a área de Operações, ao qual não hesitei em aceitar uma vez que me pareceu um projeto bastante completo, interativo, participativo e acima de tudo creio que me irá dar uma ótima oportunidade para ter contacto com o mundo do trabalho. Apesar de esta não ser, diretamente, uma temática pensada por mim e não ser a inicial, é uma das vertentes de RH que mais ouvi ser discutida e tratada ao longo da minha licenciatura e mestrado, devido ao grau de importância que tem.

Segundo Freixo (2011), os objetivos de uma investigação funcionam como um enunciado declarativo ao qual se associam palavras-chave, a população em estudo e a orientação da

investigação, identificando automaticamente qual é a intenção do investigador ao realizar o estudo. Ou seja, estes atuam como um requisito para que se consiga desenvolver uma pesquisa científica, mas para isso, os objetivos têm de ser claros, precisos e coerentes, uma vez que através deles é possível entender o trabalho do investigador.

Posto isto, os objetivos da minha investigação, que têm sempre como base os temas de revisão da literatura, foram divididos, ou seja, foi estabelecido um objetivo geral que permitisse generalizar todo o estudo e conseguisse dar resposta ao problema da empresa, posteriormente, os objetivos específicos, mais concretos para conseguir atingir e alcançar o objetivo geral. Como refere Baptista e Sousa (2011), é importante diferenciar os objetivos gerais dos objetivos específicos, pois são estes últimos que permitem o alcance para os gerais assim como para os resultados.

O meu objetivo geral passa assim por analisar detalhadamente todo o processo de recrutamento e seleção que a empresa desenvolve, na área de operações, e consequentemente, de forma a dar resposta a este meu objetivo geral, tenciono analisar se todo este processo é o mais eficaz e eficiente, explorar os vários recursos que a organização tem disponíveis para tornar o recrutamento mais ágil, apelativo e competitivo e ainda sugerir algumas sugestões de melhoria a este nível.

Um problema de investigação, não é nada mais nada menos, do que aquilo que se pretende explicar e desenvolver ao longo de um trabalho. Diz respeito à finalidade da investigação, ou seja, aquilo que se investigou e se vai ainda investigar constitui um problema a resolver. A pergunta de partida é bastante importante para que o investigador se consiga orientar e mostrar qual é o seu foco de interesse. Em suma, o problema consiste em dizer de forma explícita, objetiva e clara, qual a dificuldade com a qual nos debatemos e que ao mesmo tempo pretendemos resolver. Lakatos (1991) refere que quando formulado um problema é necessário verificar se ele é válido e se existe uma resposta possível e provisória.

No fundo, no final do meu projeto de mestrado, tenciono conseguir responder à minha grande questão que é: tendo em conta a informatização e a competitividade, também as práticas de RH sofrem alterações e evoluem, mas de que forma é que o recrutamento e seleção pode acompanhar estas mudanças de modo a ter um impacto positivo para a vida da organização e futuros colaboradores?

Este projeto foi estruturado em vários capítulos, cada um deles contendo subcapítulos relevantes para a abordagem do tema. De forma a proporcionar uma compreensão mais abrangente do projeto, o primeiro passo centra-se na apresentação da organização, que será breve uma vez que por questões de confidencialidade não me é permitido divulgar o nome da empresa em estudo. Inicialmente apresentei uma contextualização completa, incluindo a missão e visão da empresa. Neste contexto, também foi incorporado o organograma da equipa de recrutamento sediada em Lisboa, a equipa com a qual trabalhei durante a execução deste projeto.

Em seguida, o projeto contempla um capítulo de particular interesse, a revisão da literatura, que está dividida em nove secções. Num primeiro ponto, abordo a estratégia de recrutamento, onde conceitos e definições são apresentados. Além disso, forneço exemplos de diversas estratégias que são praticadas no processo de Recrutamento e Seleção (R&S), com uma ênfase especial no conceito de pentágono de elementos. Dentro deste contexto, também se discutiu a relevância da vantagem competitiva e inovadora, bem como a importância do alinhamento que deve existir entre colaborador e empresa. Seguidamente, explorei o processo de recrutamento, oferecendo uma análise mais aprofundada sobre a sua natureza e componentes.

Um aspeto crucial abordado foi o processo de recrutamento, tendo sido este detalhado num ponto subsequente. Nesta secção, abordei as sete etapas definidas por Smith e Robertson para o recrutamento. Em seguida, procedi à descrição das três principais formas de recrutamento: o interno, externo e misto. Em cada um destes pontos, além de uma breve introdução e contextualização, descrevi como são efetuadas cada uma das formas, destacando como devem ser implementadas. Além disso, são discutidas as vantagens e desvantagens associadas a cada uma das abordagens.

Os métodos de recrutamento são abordados e delineados no ponto seguinte, na qual menciono, tanto métodos tradicionais como mais digitais. É essencial ressaltar que a escolha de cada método deve ser alinhada com os objetivos definidos pelas organizações em cada processo de R&S.

Posteriormente, destaquei três elementos essenciais que desempenham um papel crucial no desenvolvimento deste projeto, nomeadamente o *e-recruitment*, a atração e os anúncios. No que diz respeito ao *e-recruitment*, abordei a sua ampla utilização pelas organizações em geral, referindo claramente o conceito, importância e as vantagens e desvantagens associadas a ela.

Em seguida, direcionei a atenção para o tópico da atração, que, na minha opinião, é um dos pontos mais críticos, considerando os objetivos estabelecidos pela empresa para o projeto.

Neste sentido, abordei a sua importância, a maneira como é utilizada ao longo das várias etapas do processo de R&S, e os resultados positivos que podem ser alcançados através de uma estratégia eficaz da atração. No que diz respeito aos anúncios, seguindo a mesma estrutura dos pontos anteriores, forneci uma definição clara, destacando a sua importância e os métodos mais utilizados nos anúncios. Além disso, dentro deste capítulo, também discuto o modelo AIDA (atração, interesse, desejo e ação), reconhecido e amplamente adotado pelas organizações devido aos resultados positivos que proporciona.

Seguidamente abordo um outro ponto, o processo de Seleção propriamente dito. Início com a explicação do conceito de seleção, as suas características e envolventes, assim como a descrição dos elementos essenciais para uma seleção eficaz e eficiente. Dentro deste contexto, são discutidas as temáticas da triagem curricular, entrevistas e comunicação.

Iniciando com a triagem curricular, descrevi a forma como é efetuada esta importante etapa, quais são os seus objetivos e os resultados obtidos quando a triagem é bem executada. Além disso explorei os fatores de enviesamento que podem afetar esse processo. Dentro deste ponto, também abordei a grelha, um método de triagem amplamente conhecido e utilizado por grandes empresas, que envolve a criação e categorização de três grupos. Quanto às entrevistas, iniciei este ponto destacando que são um dos métodos mais utilizados e, conseqüentemente, enfatizarei a sua importância no processo de seleção.

No último ponto da revisão da literatura, explorei a temática da comunicação no R&S. Aqui, enfatizei a importância da comunicação nesse contexto, os fatores que as organizações devem considerar para garantir um processo de comunicação eficaz e, adicionalmente, quando e de que maneira a comunicação deve ser aplicada, levando em consideração as diversas situações organizacionais. Além disso, neste ponto abordei o papel crescente da inteligência artificial (IA) na comunicação, uma questão cada vez mais central nesse domínio.

Em todos estes pontos da revisão literatura, além de apresentar conceitos, descrições e teorias em cada temática, referi e mencionei vários autores, procedendo posteriormente à interpretação dos conhecimentos e estudos efetuados por estes autores, utilizando as minhas próprias palavras para explicá-los.

Posteriormente, prossegui para outro capítulo fundamental do projeto, a metodologia. Neste capítulo, forneci uma descrição abrangente do desenvolvimento do meu projeto na empresa em estudo, incluindo a forma como ele foi iniciado e como surgiu a oportunidade de estudo. Além disso, detalhei as sugestões e o trabalho que desenvolvi no projeto, explicando como as abordei,

porque as considere relevantes, quando foram implementadas e quais os recursos utilizados para concretizá-las. Dentro deste capítulo, também discuti o tipo de investigação, que envolve uma abordagem bibliográfica, um estudo de campo e um estudo de caso. Além disso, abordei a recolha de dados, que inclui informações sobre as entrevistas realizadas e a revisão da literatura e, o tratamento de dados, através de uma análise qualitativa. Por fim, apresento a amostra do projeto, esclarecendo qual é o universo do estudo e a amostra utilizada, destacando as 12 entrevistas que foram realizadas aos colaboradores.

De seguida, após a metodologia, entro no ponto da resolução de problemas. Este inicia-se com uma descrição e explicação detalhada de todo o processo de R&S realizado pela empresa em estudo antes do projeto entrar em vigor. No final apresento um estudo efetuado pelo diretor de serviços partilhados que destaca os tempos e recursos utilizados na fase de planeamento, aqueles que são realmente efetuados antes do projeto, os que são aplicados no projeto e as perspetivas futuras com a introdução do GPS (sistema de gestão de pessoas), uma futura plataforma que irá permitir otimizar uma grande variedade de áreas dos RH.

Ainda na resolução do problema, também abordo e explico detalhadamente as minhas primeiras sugestões de melhoria, que identifiquei antes do início do projeto entrar em vigor na empresa. Este ponto inclui as sugestões relativas aos questionários de inscrição, mensagens de confirmação de candidatura, *feedback* às várias etapas do processo, manual de recrutamento, guiões de entrevista e a questão da atração e retenção de talentos.

Posteriormente, visando estabelecer um alinhamento e compreensão do projeto desenvolvido pela empresa, apresento e descrevo detalhadamente como é efetuado o processo de R&S, após a sua implementação. Ao mesmo tempo destaco as mudanças e diferenças sentidas em relação ao processo anterior.

Um ponto crucial, abordado de seguida, diz respeito às reflexões e análises das minhas primeiras sugestões de melhoria. De que forma foram aceites pela equipa, e como contribuíram positivamente para o projeto.

Posteriormente, descrevi as minhas segundas sugestões de melhoria, que surgiram no decorrer do projeto. Neste ponto apresento as alterações no que concerne à triagem curricular, guiões de entrevista e formação.

Já na fase final, após se conhecer todo o processo de R&S, o antes, durante e após, onde estão incluídas as minhas sugestões de melhoria, procedo para um ponto crucial, os resultados obtidos. Neste ponto estão apresentadas as tabelas de categorias, referentes ao estudo. De forma

a ajudar nas respostas aos objetivos estabelecidos à priori e problema de investigação, estas estão divididas em três grupos. Além disto apresento também excertos das entrevistas efetuadas, para melhor percepção.

De seguida, exponho a análise e discussão de resultados, onde temos a análise mais aprofundada das respostas obtidas e onde as estudo, investigo e discuto juntamente com a revisão da literatura.

Numa fase final do projeto apresento as dificuldades sentidas ao longo do desenvolvimento do projeto, as minhas conclusões, que são refletidas numa retrospectiva sucinta daquilo que foi elaborado em cada um dos capítulos, e apresento ainda algumas recomendações de estudos futuros que podem ser realizados neste âmbito.

Por fim, estão descritas, seguindo o modelo APA (*American Psychological Association*), as referências bibliográficas, assim como são apresentados os anexos e apêndices.

## 2. Apresentação do Problema

No início de 2022 a empresa em estudo deparou-se com um grande problema ao nível da eficiência operacional no que concerne ao processo de Recrutamento e Seleção, apercebendo-se que se tratava de um processo pouco eficiente, onde os resultados obtidos não eram os mais satisfatórios.

No 1.º semestre de 2022 a empresa tinha registado 622 anúncios abertos, dos quais 98 vinham de anos anteriores e cerca de 1/3 estiveram abertos aproximadamente 3 meses. Ao nível das Pré-PAP's (Pré Proposta de Admissão de Pessoal) (explicação do conceito no [ponto 6](#)), 17% acabavam por ser rejeitadas por diversas razões (desistência do candidato, porque estavam acima do *budget*, não era autorizada, por questões de ausência onde o colaborador já tinha regressado de baixas, engano no preenchimento da vaga, etc.).

Em suma, no 1.º semestre de 2022, a organização tinha:

- Em média 6855 candidaturas mensais;
- Menos 18% de candidaturas face ao ano de 2021;
- Em média cerca de 1000 admissões/readmissões por mês, onde aproximadamente 36.5% resultavam de candidatos referenciados pela loja e apenas 9% dos candidatos eram por via *site*;
- Apenas 15% das Pré-PAP's eram fechadas em 7 dias;
- 85% das Pré-PAP's eram fechadas em menos de 1 mês;
- 0,4% das Pré-PAP's eram fechadas em mais de 2 meses.

No fundo, ao nível das candidaturas, a organização tinha um número avultado ao qual não conseguia dar resposta quer pela inexistência de vagas, como pela escassez de tempo, ao mesmo tempo que se tratava de um número baixo em relação ao ano anterior. Além disso, as vagas existentes eram na sua maioria preenchidas por candidatos referenciados pelas lojas e apenas uma pequena percentagem por candidatos que se candidatavam via *site*.

No que concerne às Pré-PAP's, idealmente, estas devem ser fechadas o mais breve possível, o que significa que a vaga já se encontra preenchida. Na empresa em estudo, esta brevidade de procedimento não acontecia, e as Pré-PAP's eram na sua maioria, fechadas no prazo de 1 mês. Para além disso, grande percentagem destas Pré-PAP's eram anuladas e rejeitadas por diversas razões, como referido anteriormente, sendo que estas reprovações eram muitas vezes efetuadas depois de o processo de recrutamento e seleção já ter sido iniciado.

Na análise efetuada pela empresa observou-se também que cerca de 7000 candidaturas se encontravam por analisar, ou seja, existe um desperdício excessivo de candidatos num mercado altamente desafiante. Ao nível do próprio processo de recrutamento e seleção, que a empresa aplicava até ao momento, era de facto demorado e pouco eficiente. A organização efetuou várias análises e constatou que muitos destes problemas advinham de um processo que aplicava anúncios pouco apelativos, generalistas e onde o *feedback* aos candidatos era quase inexistente, assim como os formulários de inscrição eram gerais e extensos. Em suma, a empresa deparou-se com vários problemas neste processo, desde a organização dos *softwares*, à própria experiência do candidato.

### 3. Apresentação da Organização

A empresa em estudo é um grupo português de distribuição e retalho alimentar, que já faz história há mais de 230 anos e que atualmente integra milhares de trabalhadores a nível mundial. É um grupo internacional, onde a sua rede, de mais de 4900 lojas, permite que estejam sempre perto de milhões de clientes.

A sua missão visa satisfazer as necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* e dos legítimos interesses dos acionistas a curto, médio e longo prazo, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera. Como visão pretendem democratizar o acesso à alimentação de qualidade.

A organização aposta na diversidade e inclusão, criando vários programas e cursos, que envolvem estudantes, pessoas com deficiência, estrangeiros, entre outros. No âmbito deste projeto, tive a oportunidade de ingressar num dos programas da empresa, o *Academic Thesis*. Este, oferece a estudantes e recém graduados, a oportunidade de ingressar no mercado de trabalho e tem como foco o desenvolvimento de novas e relevantes abordagens, no setor do retalho alimentar através da elaboração de teses de mestrado.

No decorrer do meu trabalho com a empresa, a área com a qual tive maior contacto foi com a área de operações, onde encontramos várias funções operacionais, assim como administrativas.

Trata-se de uma organização que apresenta uma estrutura planificada e estruturada. No entanto, o mundo é dinâmico e cada vez mais encontramos-nos em situações de competitividade e informatização. Por esta razão é que a organização em estudo, apesar de ter todo um processo de recrutamento implementado, sentiu a necessidade de mudar, uma vez que não são só as pessoas que sofrem com mudanças, como também as práticas de RH são alteradas e precisam de evoluir. Neste sentido, a questão que se coloca consiste em saber de que forma é que o recrutamento pode acompanhar estas mudanças de modo a ter um impacto positivo para a vida da organização e futuros colaboradores.

Através da figura 1 é possível visualizar como está estruturada, de uma forma generalizada, a área do recrutamento e seleção, essencialmente na região de Lisboa, onde encontramos três patamares. Além destes existe um grande número de colaboradores que apesar

de não estarem aqui inseridos, são elementos importantes e cruciais no desenvolvimento e funcionamento de todo o processo de recrutamento e seleção, como o diretor de serviços partilhados, recrutadoras da região, e outras funções relevantes.

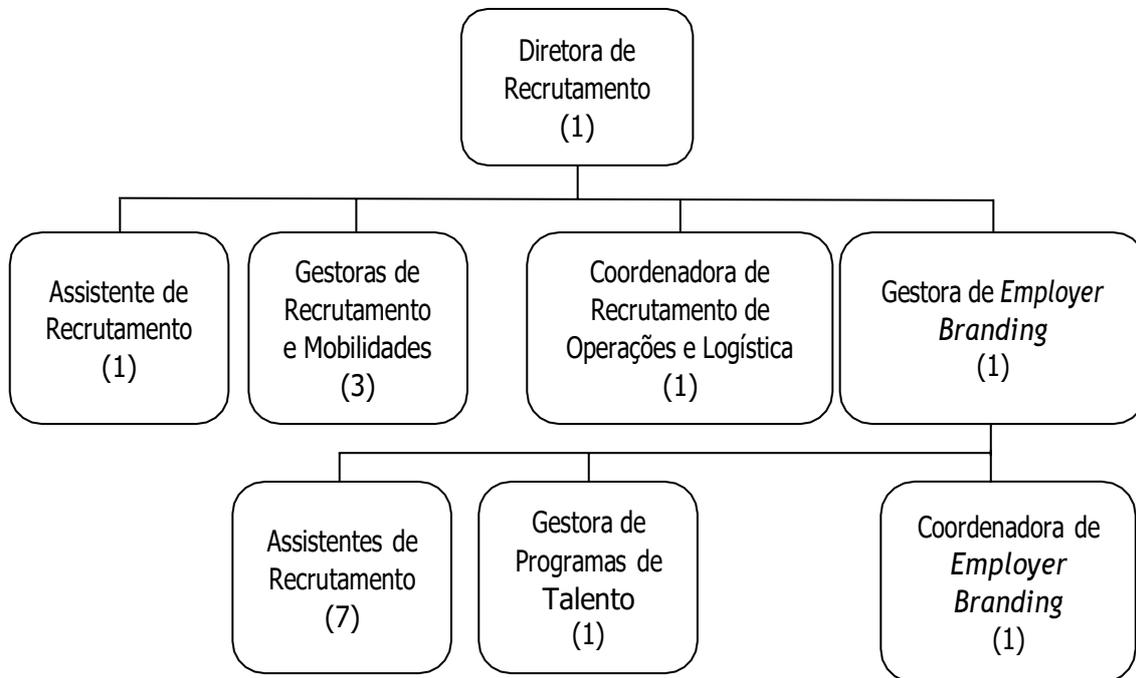


Figura 1: Organograma da Equipa de Recrutamento e Seleção de Lisboa (elaboração própria)

## **4. REVISÃO DA LITERATURA**

A temática do Recrutamento e Seleção é, inquestionavelmente, um dos pilares fundamentais na esfera dos Recursos Humanos, sendo das temáticas mais abordadas. Observa-se uma notória evolução na abordagem e na conceção com que as organizações contemplam o seu corpo organizacional. Cada vez mais, emerge uma crescente preocupação em perceber os indivíduos não somente como pessoas racionais, mas também como seres dotados de dimensão emocional.

Dentro das vastas temáticas que abrangem a área dos RH, o Recrutamento e Seleção assume uma posição de primazia, pois representa o ponto de partida da vida do colaborador numa organização. A forma como este processo é planeado, executado e monitorizado, exerce um impacto determinante sobre todos os demais processos organizacionais.

No presente capítulo, proponho uma análise aprofundada do tema do R&S, explorando o seu processo, estratégias, fases, formas e métodos. Segundo Chiavenato (2004) é um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização, ao invés da seleção, que corresponde à escolha dos candidatos mais adequados aos requisitos e qualificações da vaga em questão.

### **4.1. Estratégia de Recrutamento**

A estratégia de recrutamento representa uma parte fundamental na gestão de RH nas organizações. Num ambiente de negócio dinâmico e competitivo, o recrutamento eficaz não apenas atrai talentos valiosos, como também alinha a força de trabalho com os objetivos e valores da empresa.

Segundo Ployhart (2006), os esforços de recrutamento são provavelmente mais eficazes quando a organização enfatiza informação de ajustamento (entre a pessoa e organização), proporciona detalhes sobre o cargo e a organização, seleciona e forma os recrutadores, trata os candidatos com justiça e respeito, usa procedimentos relacionados com a função, explica o propósito do processo, articula uma boa imagem da organização e cria uma campanha de recrutamento unificada, consistente e coerente.

Segundo Barney (1991) existe um pentágono de elementos de uma gestão estratégica de RH baseada em recursos competitivamente sustentáveis. Estes recursos e capacidades de uma empresa conferem-lhe uma vantagem competitiva se:

- Criarem valor (reduzindo custos e/ou melhorando as perceções dos clientes);

- Forem raros (se não estiverem na posse dos concorrentes, sendo importante terem características raras/diferentes para acompanhar as tendências do mercado);
- Não forem facilmente imitáveis pelos concorrentes;
- Não puderem ser substituídos por equivalentes estratégicos (insubstituíveis);
- Estiverem integrados nas restantes políticas e práticas da empresa (se houver uma integração organizacional, integração social, de valores, ambiente, etc., e se houver alinhamento dos sistemas de Gestão de Recursos Humanos (GRH)).

A fim de assegurar a existência da vantagem competitiva, o processo de recrutamento deve igualmente direccionar-se primordialmente aos candidatos considerados cruciais, disponibilizando-lhes informações realistas, avaliando-os de modo justo e eficiente, além de enfatizar indivíduos alinhados com a cultura e clima organizacionais. É imprescindível que tal procedimento seja constantemente avaliado e cuidadosamente planeado, visando atender à procura futura da empresa.

Em síntese, quando uma organização procura candidatos talentosos, torna-se indispensável a adoção de medidas e estratégias de recrutamento mais inovadoras. Na mesma linha de pensamento, Rothwell (2010), descreve estratégias fundamentais para que as organizações consigam enfrentar os desafios do mercado de trabalho em constante evolução, e garantir que a mesma é capaz de atrair e reter os melhores talentos, mantendo-se competitiva e inovadora. Dentro destas estratégias destacam-se:

- Expansão da rede de captação (como recrutar pessoas não qualificadas e dar-lhes formação específica nas áreas de carência, fazer campanhas de recrutamento em zonas frias para persuadir a trabalhar num clima quente, identificar as áreas mais densas em pessoas com competências cruciais, com maior grau de desemprego ou áreas com muita emigração, entre outras práticas);
- Incentivos financeiros (através da oferta de bons salários, bónus, estimulação da participação dos colaboradores nos lucros empresariais, etc.);
- Criação de bons locais para trabalhar (tais como mecanismos de conciliação trabalho-família, oportunidades de desenvolvimento pessoal, formações, práticas de justiça e equidade, protocolos com empresas de apoio e atividades domésticas e muito mais) (Rego & Souto, 2004);
- Uso de novas tecnologias (recrutamento através da página *web* da empresa, *chat rooms* especializados ou até mesmo recrutar com recursos a lojas de emprego na *internet*).

Todas estas estratégias de inovação e competitividade somente serão alcançadas se as organizações adotarem uma perspectiva realista e conhecerem o interior da sua organização.

Segundo Boselie e Paauwe (2010), focar-se no modo como os recursos e as competências internas de uma organização são utilizadas, pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois sabe-se que o ambiente interno é mais importante para a ação estratégica do que o externo. A base para a estratégia da organização está na singularidade dos seus recursos face às oportunidades do meio externo.

Como é possível constatar, recai sobre as organizações a responsabilidade de direcionar a sua atenção à gestão criteriosa das competências dos colaboradores. Esta atenção cuidadosa, visa a análise minuciosa das necessidades intrínsecas a cada função, a fim de conceber perfis de recrutamento que sejam, não apenas dignos, mensuráveis e realistas, mas também alinhados com as características específicas requeridas para o sucesso dessas funções. O propósito subjacente a esta abordagem estratégica, consiste na identificação e atração dos candidatos mais qualificados, cujas aptidões se harmonizam com a cultura organizacional.

Na corrente defendida por Parker (2014) o descritivo e análise de funções consiste na tradução do conteúdo, organização e descrição exaustiva das tarefas e funções de trabalho. Atividades, relações e responsabilidades que o profissional terá de exercer e deter diariamente no seu posto de trabalho, tudo para que a execução do seu cargo tenha êxito, o que levará ao sucesso da organização.

Fundamentalmente, o processo de recrutamento, juntamente com os demais procedimentos de RH, devem assumir uma adaptação criteriosa e específica para cada organização. Esta abordagem visa conquistar um processo mais eficiente, económico e eficaz na identificação e seleção dos melhores candidatos. Deve ser considerado um processo intrinsecamente relacionado com a GRH, que se insere estrategicamente na organização, em total consonância com as políticas e diretrizes delineadas. Assim, deve ser encarado com seriedade e com a respetiva importância, e não um procedimento superficial. Em vez disso, a sua elaboração deve ser cuidadosamente pensada, de modo a atender às necessidades e objetivos da organização. Do mesmo modo que Cardoso, Pinto, Silighini, Montalto e Calonego (2013) refletem nos seus estudos, referindo que muitas vezes as tomadas de decisão ao longo do recrutamento são pensadas de forma repentina, sem reflexões, sem abertura e sem inovação. Este pensamento pode ser justificado pelo facto de as empresas terem maior número de candidatos do que vagas a serem preenchidas, assumindo logo à partida uma posição de desleixo e despreocupação.

Quando se tomam más decisões, e se selecionam candidatos inadequados, os níveis de desempenho dos colaboradores diminuem, os custos aumentam, é preciso investir em formação, socialização e integração, e existem ainda custos de substituição. Se o processo de recrutamento possuir bases mal estruturadas e construídas irá enviesar negativamente o processo de seleção, o que significa um aumento da probabilidade de serem selecionados candidatos inadequados, tanto ao nível da cultura da empresa como ao nível dos requisitos necessários ao sucesso da execução da função.

Quando não há um ajustamento entre os novos colaboradores e a cultura da empresa, ou às especializações do cargo, as probabilidades de saída são muito maiores. Assim como quando os processos de seleção e acolhimento são mal realizados, isso pode levar à desmotivação e à menor identificação organizacional e conseqüentemente à vontade de sair. Estas saídas implicam novos recrutamentos, novos processos de aprendizagem e socialização e ainda mais custos.

A GRH é geradora de capacidades estratégicas e de empresas mais inteligentes e flexíveis do que as concorrentes, ou seja, se a GRH inibir a mobilização de recursos e/ou destruir competências relevantes, isso vai contribuir para a vulnerabilidade organizacional (Afiouni, 2007).

Atrair candidatos com talentos implica que se considere as atividades e funções existentes na empresa no futuro, a médio e longo prazo. Segundo Bulgacov (citado por Lima et al., 2016, p. 298):

*“As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladas, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram realmente, integrar na organização. O recrutamento deve ser a primeira etapa para o processo de seleção de pessoas, visto que serve como um processo de triagem dos candidatos que possuem o perfil mais adequado ao cargo disponível.”.*

## **4.2. Processo de Recrutamento**

Recrutamento é um processo através do qual a organização procura atrair pessoas, que possam vir a executar eficiente e eficazmente funções organizacionais, mostrando-se bastante pertinente para os gestores de RH e para a gestão de qualquer empresa.

A qualidade da gestão de uma empresa depende da qualidade das pessoas que se consegue atrair e selecionar, decorrendo da reputação da empresa enquanto empregador (Lievens

& Chapman, 2010). É um processo contínuo e volátil, onde a organização cria algo que cativa, para ter candidatos qualificados, e por este motivo deve estar em conformidade com as políticas da empresa, assim como tem de responder às necessidades e objetivos da mesma.

A excelência dos processos e das decisões de seleção é determinante para a qualidade do trabalho que os futuros colaboradores desempenharão, assim como para as relações interpessoais, qualidade dos produtos e serviços da organização, a sua influência e reputação. Esses fatores, por sua vez, exercem forte impacto na capacidade da empresa em atrair candidatos de alto potencial no futuro.

Por norma, o preenchimento da vaga não é feito por termo certo, mas sim a termo indeterminado, fazendo parte de uma visão da organização a longo prazo e não a curto prazo, e por isso, é algo merecedor de investimento. Não é visto como um custo, mas sim como uma carência que virá a contribuir para o sucesso da organização (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2016).

A preferência dos requisitos que a pessoa terá de apresentar para se enquadrar no que a organização necessita, decorre de uma descrição aproximada ao protótipo previamente definido na análise e descrição de funções, para ser selecionado o candidato ideal e necessário à função.

Para isso, é crucial ter em conta um misto de competências técnicas e pessoais que se complementarão futuramente na execução do cargo (Day & Sessa, 2003).

Em síntese, o recrutamento é um processo onde as organizações escolhem as pessoas mais adequadas à função, requerendo um ajustamento entre pessoas (atributos/conduitas) e funções (requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos). Tal como define Taylor e Collins (2000), o recrutamento passa por um conjunto de atividades com o objetivo de identificar um grupo de candidatos, atraindo-os e retendo-os no curto prazo.

Envolve a formulação de uma estratégia que se adapta à particularidade de cada organização em que será implementada. Na maioria das empresas, a contratação de novos profissionais está intrinsecamente ligada à tomada de decisão por parte do setor responsável pela vaga a ser preenchida, o que implica que a estratégia de recrutamento seja concebida com base na autoridade do superior hierárquico.

### **4.3. Fases do Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento é composto por várias etapas, onde cada uma desempenha um papel fundamental para a posterior seleção dos candidatos. Quando se olha ao retalho alimentar, essencialmente em grandes empresas, e às funções mais operacionais que nele

existem, as organizações tendem a ter uma visão mais externa. No entanto, embora se encontrem diferentes modelos e abordagens, existem fases que são comuns.

Estas passam pela recolha de dados, onde se procura obter as informações necessárias sobre a vaga disponível, tempo existente para arranjar o candidato ideal, recursos financeiros disponibilizados para o processo e a situação do mercado interno e externo.

Posteriormente apresenta-se a fase do planeamento, onde será definido o tipo de recrutamento que será utilizado pelo departamento de RH, os meios de divulgação, custos, e definição do tempo utilizado na fase de recrutar. A organização identifica as suas necessidades, analisa os cargos em aberto e planeia as estratégias de recrutamento adequadas.

Num terceiro momento, avança-se para a execução do processo propriamente dito, divulgando-se a vaga cumprindo todos os parâmetros estabelecidos à *priori*. E aqui podemos falar da atração de candidatos, triagem de currículos, entrevistas, testes e avaliações.

Por último, a avaliação, com o objetivo de analisar o sucesso das escolhas efetuadas, que se traduzem na quantidade e qualidade dos candidatos atraídos.

Smith e Robertson (1993) assumem que o processo de Recrutamento e Seleção surge de dois indistinguíveis factos. Primeiro, as pessoas são diferentes nas suas características e segundo, os empregos diferem nas exigências que fazem aos colaboradores. Estes autores dividem o R&S em várias etapas:

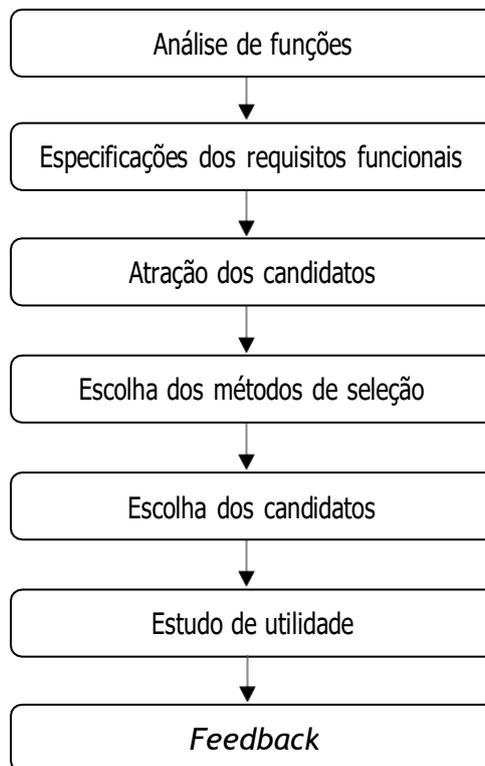


Figura 2: Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção (adaptado de Smith e Robertson, 1993)

A primeira etapa diz respeito à preparação, nomeadamente a análise da função, que determina o que é necessário e envolve o cargo. Nesta fase é crucial que se definam as características essenciais à sua execução. Smith e Robertson (1993) referem ainda que a atração é um ponto a ser tido em conta nesta etapa, de forma a atrair um número razoável de pessoas que possam cumprir com uma grande percentagem de requisitos estabelecidos à *priori*.

Após estes passos, que correspondem ao recrutamento, temos a seleção, onde a primeira e crucial decisão é tomada pelos responsáveis de RH, e diz respeito à escolha apropriada do método de seleção, levando posteriormente à avaliação.

#### **4.4. Formas de Recrutamento**

Durante anos, as técnicas de recrutamento, foram sendo aprimoradas, para que os objetivos do processo em estudo fossem alcançados de forma ágil e com baixos custos (Ferreira & Vargas, 2015).

Esta decisão não deve ser tomada de ânimo leve visto que é algo que envolve custos fixos para a entidade patronal, e em vista disso, previamente são encaradas novas alternativas que não envolvam um preenchimento de um novo cargo.

A pesquisa de outras possibilidades passa pela tentativa de redistribuir tarefas atribuídas no departamento em questão pela equipa já existente. De outro modo, pode ser feita uma análise aprofundada do conteúdo dos cargos já existentes no mesmo departamento, para verificar se é possível substituir algumas tarefas, verificando perfis e competências já existentes para estabelecer correspondência com as necessidades da empresa.

Segundo a corrente defendida por Rocha (1997) quando não são encontradas alternativas, e é necessário adicionar alguém ao corpo da empresa, este mecanismo de complementação de um cargo, depende de uma análise e avaliação de funções existentes na empresa, a fim de se perceber as carências apresentadas pela mesma, com o propósito de promover a integração de novos conhecimentos necessários para um determinado posto de trabalho, determinando assim a sua importância relativa.

No fundo, uma boa estratégia de recrutamento requer uma boa consciencialização, começando desde logo na escolha do tipo de recrutamento, interno, externo ou misto.

#### **4.4.1. Interno**

Começando com o recrutamento interno, aqui falamos em membros internos que preenchem lugares na organização, por transferência ou promoção. Consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que já exerce outra função na organização.

Sempre que dentro da empresa existe alguém com potencial de competências semelhantes às do cargo em questão, deve-se analisar os perfis desses colaboradores para fornecer a oportunidade de progredirem nas suas carreiras. Neste plano olha-se para o capital humano da organização. É um bom tipo de recrutamento para empresas com políticas de manutenção de estabilidade e continuidade.

Camara, Guerra e Rodrigues (2016, pág. 347) referem que *"Muitas vezes é obrigatório recorrer prioritariamente a esta forma de recrutamento, designadamente por imposição da contratação coletiva do setor de atividade."*

Uma empresa que utilize este tipo de recrutamento apresenta os seus níveis de emprego muito elevados, a quantidade de candidatos externos é pequena e são empresas com estratégias defensivas.

As principais vantagens desse tipo de recrutamento residem no investimento no capital intelectual e humano, na economia de tempo tanto no recrutamento quanto na seleção, socialização e integração. Além disso, é tido como um processo mais econômico e seguro, com uma fonte significativa de motivação interna, permitindo aproveitar os investimentos realizados pelas pessoas, estimulando o desenvolvimento profissional e oferecendo perspectivas de crescimento de carreira.

Em contrapartida é um processo que pode gerar mais tensões e conflitos internos, perdem-se alguns métodos de seleção, e a média de idades é mais elevada, perdendo-se aqui alguma flexibilidade e dinâmica interna. Ademais, a pessoa contratada pode não ter o potencial de desenvolvimento suficiente e pode não ser suficientemente eficaz no novo posto.

Estes mesmos autores assumem que um recrutamento interno implica uma escolha direta, onde a chefia toma a decisão de escolher um colaborador que à partida é de confiança, que assume um grau de responsabilidade elevada ou que já tem grande antiguidade na empresa.

#### **4.4.2. Externo**

No contexto da dinâmica do mercado de trabalho, o recrutamento externo tem sido fundamental para trazer novos conhecimentos, experiências e perspectivas para as organizações.

Referimo-nos, portanto, a candidatos recrutados externamente à organização, o que se aplica a empresas que procuram competências inexistentes internamente, que têm necessidade de inovação. Esta abordagem consiste em identificar, no mercado, candidatos com o perfil adequado para preencher a vaga existente.

Se há necessidade de renovar ou incluir alguma função em um departamento específico, torna-se recomendável conduzir uma pesquisa no mercado externo. Isso ocorre porque será mais exequível encontrar novos indivíduos que incluem perspectivas contemporâneas e uma visão de mudança à organização. Se não houver colaboradores internos disponíveis com todas as competências requeridas para o cargo, a opção mais adequada é optar pelo recrutamento externo, pois trará maiores benefícios à organização.

De acordo com a corrente defendida por Mazon e Trevisan (2000) este procedimento tem como vantagens, novas ideias e melhorias, introdução de conhecimento e habilidades atuais, o chamado "*sangue novo*". Em síntese, com colaboradores externos a organização enriquece o seu capital humano, renova o clima e cultura organizacional, enriquece novas aspirações e acaba por incentivar a interação entre organização e mercado.

Como desvantagens o recrutamento externo tem custos superiores, maior probabilidade de errar na escolha do candidato ideal. O novo colaborador necessita de mais tempo para adaptação à cultura e clima organizacional, possível sentimento de desvalorização dos antigos colaboradores ao sentirem-se de algum modo substituídos pelo novo membro do departamento (Camara, Guerra e Rodrigues, 2016). Em suma, falamos de um processo mais demorado, menos seguro e que pode levar a frustrações dos colaboradores internos, e onde as perspectivas e ideias dos novos colaboradores podem ser ignoradas, assim como pode haver o risco de incompatibilidade cultural, requerendo isto um maior período de ajustamento e orientação, logo uma maior aplicação de técnicas de seleção, e conseqüentemente maiores custos.

#### **4.4.3. Misto**

O recrutamento misto, de certa forma, é utilizado por qualquer organização no momento em que surge uma vaga e essa é ocupada por um colaborador já existente na empresa, isto é, quando é selecionado um candidato interno surge posteriormente um novo processo de recrutamento e seleção.

Segundo Mazon e Trevizan (2000) apud Chiavenato (1995), o recrutamento misto pode advir de três formas, ou a organização inicia o seu processo de recrutamento e seleção com o recrutamento externo seguido do interno, ou o inverso, começando com o recrutamento interno seguido do externo. Também é possível que estes dois tipos de recrutamento, interno e externo, funcionem em simultaneamente.

O objetivo aqui passa por comparar o que já existe no corpo da empresa, com a oferta disponível no mercado, avaliando os prós e contras, tanto numa situação como de outra. O principal critério do recrutamento misto é o tempo, uma vez que este é o método mais moroso, dependendo do tempo que a organização e departamento de recursos humanos dispõem para encontrar o candidato ideal.

Geralmente só é utilizado se a empresa já tiver pessoas competentes e quiser igualmente avaliar pessoas externas. Os processos aqui desenvolvidos têm de ser iguais tanto para os "candidatos" internos como para os externos, pela questão da igualdade, ou seja, tem de ser avaliados de igual forma. Existem vários exemplos de recrutamento misto, podendo-se dividir as vagas, metade para internos e outra metade para externos, ou então, a seleção de internos é feita primeiramente.

Coradini e Murini (2009) assumem que o recrutamento misto leva a uma maior flexibilidade de possibilidades e vantagens estratégicas.

#### **4.5. Métodos de Recrutamento**

A escolha do método depende do perfil do candidato que a empresa quer. São vários os métodos de recrutamento, desde os mais formais e tradicionais, aos mais digitais e informais, com maior ou menor contacto social, e é preciso ter em conta que diferentes funções/situações de mercado, exigem diferentes métodos (Pinha e Cunha et al., 2015), como:

- Anúncios em jornais/revistas;
- Referências de colaboradores da organização;
- Agências de emprego;

- Serviços de empresas especializadas;
- Feiras de emprego;
- Associações profissionais ou patronais;
- Empresas de *Outsourcing*;
- Sindicatos;
- Métodos mais informais de abordagem pessoal, mais tradicionais (conduzem a colaboradores com menor absentismo e saída);
- Recrutamento via internet, *e-recruitment* (apropriado para candidatos com literacia informática, ou seja, é inadequada para candidatos de fracas qualificações e literacia informática). É o método mais utilizado pelas organizações e conduz a um maior número de candidatos;
- Consultadores de recrutamento;
- *Head-hunting*, para pessoas com características mais especiais (método adequado para recrutamento de executivos de topo).

Estes são apenas alguns métodos que podem ser utilizados pelas organizações, e o uso de cada um depende da missão, visão, valores, interesse, objetivos, clima e cultura da organização, assim como dependem da economia e mercado de trabalho (Pina e Cunha et al., 2015). Mais concretamente, a escolha do método de recrutamento tem a ver com a escolha do perfil que a empresa necessita, depende do público-alvo que se pretende atrair, assim como da vaga e do tipo de candidato que se pretende reter, obedecendo ao objetivo e tempo disponível que o recrutador apresenta. Existem fontes de recrutamento que podem ser mais direcionadas para o recrutamento interno e outras para o recrutamento externo.

A fim de se atingir maior nível de eficiência e eficácia na retenção de talentos Cardoso, Pinto, Silighini, Montalto e Calonego (2013), assumem que quanto maior o uso diversificado de técnicas durante todo o processo melhor.

#### **4.5.1. E-recruitment**

Devido às mudanças significativas no cenário tecnológico e no comportamento dos candidatos, o *e-recruitment* é de extrema importância. Permite que as organizações alcancem candidatos globalmente, economizando tempo e recursos. A adoção de estratégias de recrutamento *online* é essencial para manter as empresas competitivas, especialmente, em setores como o retalho alimentar.

O *e-recruitment*, ou também chamado de recrutamento eletrônico, é um método em expansão, mais utilizado pelas empresas e tem como principal objetivo melhorar a eficácia dos *websites* de recrutamento eletrônico.

De acordo com Kaur (2015), este é um método que se traduz no modo de recrutar através da utilização de tecnologias de informação – a *internet*. Através dele os processos de recrutamento e seleção são influenciados pela utilização de recursos *online*.

Não será descabido acrescentar que, cada vez mais, a *internet* é utilizada e necessária para o sucesso do recrutamento. É vista como uma forma mais econômica e rápida de encontrar os candidatos com perfis apropriados para a respetiva função. De acordo com Araújo e Garcia (2009), a verdade é que esta poderosa ferramenta da tecnologia da informação tem facilitado bastante o andamento deste processo, encurtando cada vez mais distâncias e tempo.

No fundo é um processo de recrutamento que pode ser feito através da *internet*, via *e-mail* ou outro qualquer sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização da triagem *on-line*.

Através do *e-recruitment*, a organização pode construir e/ou operacionalizar novos tipos de testes, utilizando-os para aferir competências percentuais, de atenção, visuais e de rapidez na execução de determinadas tarefas mentais, tal como refletem Potosky e Bobko (2005). É também um processo mais económico, que permite que pessoas de outros locais se candidatem e mediante as questões-filtro, a empresa exclui logo candidatos que não considera adequados.

Em contrapartida existe aqui uma maior ausência do contacto pessoal, despromovendo indicadores verbais e não verbais. Além disso é um método que não é totalmente viável, uma vez que os resultados podem não corresponder aos reais conhecimentos/competências, podendo levar a problemas éticos.

Apesar de vivermos num mundo cada vez mais globalizado e informatizado, o *e-recruitment* não deve ser utilizado de forma única, mas sim complementado com outros métodos e instrumentos. Para Lengnick-Hall e Moritz (2003) o *e-recruitment* tem um impacto tão forte, que possui potencial para influenciar a efetividade quanto a eficiência dos processos, desde a redução do tempo ao aperfeiçoamento de informação.

#### 4.6. Atração

A atração tem sido um tema cada vez mais debatido e estudado por várias entidades e pessoas. Vista como uma etapa fundamental para o êxito das organizações, a atração deve estar incorporada em todas as esferas intrínsecas à gestão de RH. No âmbito do recrutamento e seleção, Rynes e Barber (1990) delinearam como é possível empregar diversas estratégias de atração, tais como a utilização de representantes organizacionais, mensagens, recursos e tempo.

Um fator importante referido por estes autores, diz respeito à adequabilidade, ou seja, é importante primeiramente perceber-se onde e para quem se está a trabalhar e adequar as várias formas de atração a esses fatores. Existem funções que requerem maior foco na técnica, outras em competências mais transversais, o público-alvo pode ter maior interesse em benefícios salariais, outros na progressão de carreira, etc.

Durante o recrutamento a empresa tem de transmitir uma imagem atrativa para conseguir seduzir os candidatos com mais talento, recorrendo para tal a "mensagens sedutoras". A este nível importa realçar que muitas vezes a empresa cria expectativas que, se falharem, podem levar ao fraco ajustamento de empresa-candidato.

*"A capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma só pessoa". (Coradini e Murini, 2009, p.60).*

É importante atender às características e motivações daqueles que consomem o nosso *website*, compreendendo as suas necessidades e preferências. No fundo é fundamental olhar ao nosso público-alvo e atender a este conforme as suas especificidades, alinhando sempre com os objetivos da organização. Ter os aspetos técnicos e formais realçados, como os conteúdos das mensagens, a possibilidade de interação entre candidato/empregador e haver riqueza e vivacidade na informação trará mais vantagens ao nível atrativo. Por isso é importante ter em atenção a aparência, a navegabilidade, facilidade de uso e utilidade, assim como conjugar a forma, conteúdo e funcionalidade da melhor forma.

Quanto mais ampla for a forma de divulgar o cargo, mais vasto será o leque de candidatos que apresentam o *know-how* necessário, logo, será maior a probabilidade de atrair o candidato ideal para fazer face às carências da empresa, salienta Ferreira e Vargas (2015).

#### 4.6.1. Anúncios

Como é de conhecimento, as empresas atravessam processos de evolução, especialmente em uma era marcada pela digitalização e informatização, na qual a tecnologia e a eficácia dos métodos contemporâneos prevalecem. Entre essas abordagens, encontra-se o *marketing*, que procura compreender as múltiplas maneiras de se comunicar com o público e discernir os anseios dos consumidores/clientes.

O anúncio é o método mais utilizado pelas empresas. Mas para este ter sucesso na atração de talentos deverá cumprir os requisitos necessários, conter informações fidedignas e realistas. O mesmo reflete Camara, Guerra, Rodrigues (2016) ao referir que para se realizar um anúncio é necessário olhar-se a várias variáveis, desde logo o público-alvo, assim como é essencial haver lógica, objetivos e regras, enquanto é explícito, criativo e direto.

O objetivo do anúncio é cativar as pessoas e para isso é preciso inovar, criar uma boa imagem da empresa, ter um anúncio atrativo, não referindo apenas a remuneração, mas referir também a evolução da carreira, os subsídios, condições de trabalho, segurança, higiene e saúde, clima organizacional, gestão participativa, etc.

São vários os modelos que podem ser usados de forma individual ou em conjunto com outros, e que justificam as decisões quer do candidato como da organização durante todo o processo de R&S. Um dos modelos mais simplistas, mas igualmente com uma estrutura valiosa, é o AIDA (atração, interesse, desejo e ação) (Redman e Mathews, 1992). Seguindo a linha de pensamento destes autores, os anúncios devem transmitir uma boa imagem da organização, e devem estar ajustados às circunstâncias e desejos do anunciante, como o tipo de cargo, momento da vida económica e do mercado de trabalho, tipo de empresa, cultura da empresa, etc.

No fundo, este modelo consiste, numa primeira instância, nas várias formas de atrair e reter a atenção de potenciais candidatos/consumidores, de seguida na suscitação de interesse no anúncio/cargo através da apresentação de benefícios e/ou regalias, indução do desejo de ocupar o cargo e de se candidatarem e por fim estimular a ação da candidatura. O mesmo reflete Hadiyati E. (2016) ao estudar o *marketing* e perceber que o desejo, é vital para qualquer organização, pois é através desta que se percebe se os profissionais de RH souberam olhar às necessidades não só internas, mas também para aquilo que os futuros candidatos pretendem.

Bons anúncios levam a um maior número de candidatos e isso não significa usar o *marketing* de forma pejorativa. Os anúncios têm de ser objetivos e têm de se ajustar às necessidades da empresa. Quanto mais aberto, mais candidatos, mas quanto mais fechado, maior

a probabilidade de se obter o candidato certo. Um anúncio é mais fechado quando se colocam mais competências na vaga.

#### **4.7. Seleção**

Este é um processo mediante o qual a empresa seleciona aqueles candidatos que foram recrutados previamente para a função, sendo essa decisão baseada em critérios que permitem identificar e avaliar quais os candidatos com perfil que melhor se ajustam à função. O objetivo é assim selecionar os candidatos que mais se adequam às necessidades da empresa e com maior probabilidade de obter elevados desempenhos.

Tendo em conta a corrente de pensamento de Chiavenato (1999), enquanto o recrutamento pressupõe uma série de atividades de atração, divulgação e comunicação onde o objetivo é criar um processo positivo, atrativo e aliciante, a seleção assume-se como uma continuidade, tendo um papel seletivo, classificador e decisivo, tornando todo o processo mais subjetivo. Este autor compara estes dois processos interligando-os, isto é, enquanto o recrutamento visa complementar e providenciar candidatos à seleção, esta escolhe e classifica-os de acordo com as necessidades do cargo e organização.

Requer ajustamento entre pessoas (atributos/conduitas) e funções (requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos), assim como atributos pessoais como a personalidade, conhecimentos técnicos ou experiências. Estes atributos devem ser diferenciadores do bom e o mau desempenho, pois é isso que vai estimular a performance futura, e é com base na recolha de informação dos candidatos que se recolhe esses atributos.

Selecionar é a capacidade preditiva dos métodos e técnicas de seleção, e para que este seja um processo eficiente e eficaz é necessário que os métodos utilizados permitam avaliar as características do perfil, sendo para isso necessário a empresa saber muito bem aquilo que têm de avaliar, que métodos deve utilizar para permitir fazer uma avaliação das características.

Deve-se sempre ajustar os processos e métodos de seleção ao tipo de perfil, só assim o processo se torna mais eficiente e eficaz, menos dispendioso, pois quando se tomam más decisões os custos são mais elevados, sendo necessário investir em formações, substituições e, conseqüentemente, podemos depois ter um candidato com fraco desempenho.

Para isto é imperativo que a organização seja consistente com os seus candidatos, fazendo as comparações certas e ajustadas entre eles, assegurando justiça e ética de procedimentos.

É importante perceber que processos de seleção inapropriados podem induzir a processos de socialização conturbados, como o desajustamento entre valores e cultura da organização e valores dos indivíduos, levando isto à desmotivação e à menor identificação organizacional e conseqüentemente à vontade de sair por parte do candidato.

#### **4.8. Triagem Curricular**

A triagem curricular funciona como uma pré-seleção, onde o objetivo é selecionar as candidaturas que respondem aos requisitos pretendidos e excluir as restantes. É um processo onde se comparam as características, habilidades, perfil profissional e experiência da pessoa com os requisitos da vaga disponível. Para selecionar os candidatos com um potencial mais evidente para o cargo que a empresa dispõe, é necessário que a organização utilize procedimentos na triagem curricular que possibilitem a comparação dos diferentes candidatos.

É uma das principais metodologias utilizadas para tomar as primeiras decisões, e por essa razão deve ser um processo onde se confirmem referências, capacidades e características. Agilizar este processo não é uma tarefa simples pois exige igualmente, a qualidade e bom senso por parte do selecionador, que necessita eleger pessoas adequadas para a próxima fase do processo.

É o primeiro meio de contacto entre o candidato e a organização. Por esta razão, é neste ponto que se cria um filtro que serve de verificação aos requisitos de cada pessoa, verificando se preenche os patamares necessários, ou se não corresponde às exigências (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2015). A partir desta análise a organização pode rejeitar candidatos.

O que se procura na análise curricular são os critérios que a empresa estabelece e identifica para aquela função. Para verificar se o candidato à função, preenche ou não, os requisitos estipulados no descritivo e análise de funções, os responsáveis de RH devem ter em atenção as aptidões e competências técnicas e de gestão, a experiência anterior, as dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso e os fatores preferenciais.

Nesta fase é importante que o profissional saiba quais são as informações que os currículos devem conter para serem ou não aprovados para a fase seguinte, ou seja, deverá ter em atenção o levantamento de necessidades previamente feito.

Existem vários fatores que levam ao enviesamento deste processo, devido à falsificação ou exagero dos currículos, sendo para isso importante que o/a selecionador/a esteja atento a

todos estes aspetos, e às mentiras mais comuns, como idiomas, voluntariados, objetivos, qualificações, entre outras.

#### **4.8.1. Grelha**

Por vezes as organizações recorrem a uma grelha que permite diferenciar os candidatos, executando-se uma análise mais objetiva e assertiva, tendo por base o perfil e os critérios definidos para a função, permitindo também justificar decisões e escolhas.

Na análise curricular, várias organizações optam então pela criação de uma grelha que divide três grupos. Num primeiro, o grupo mais importante, incluem-se candidatos que respondem às exigências do perfil, candidatos que tem as características que a empresa identificou como importantes. Posteriormente estes serão chamados para outros momentos de seleção. De seguida, o segundo grupo, onde estão candidatos que não correspondem totalmente as exigências do perfil. São candidatos que têm algumas das características que são importantes, mas não todas, levando a algumas dúvidas, limitações e/ou interrogações. Estes são chamados para momentos futuros, se os candidatos do grupo anterior não forem suficientes. Por último, temos o grupo de candidatos que não correspondem a nenhuma das exigências do perfil, e aqui existem duas opções, ou se eliminam as candidaturas ou mantém-se na base de dados para futuras vagas (Cardoso, 2001).

Além disto, existe aqui também uma parte de indícios da análise documental (questões que vão surgindo à medida que se faz análise dos currículos), como competências alternativas, competências relevantes, mas não cruciais, características da pessoa, motivações e outras competências. Por fim analisa-se os aspetos formais, como erros ortográficos e qualidade de escrita.

#### **4.9. Entrevistas**

A entrevista é o método mais utilizado na seleção dos candidatos. É um processo transversal, que se foca quer no candidato como na função, onde se fazem questões acerca da identidade, das competências, conhecimentos e habilidades do candidato, mas também se pode evidenciar a função, quando se tenta perceber de que forma é que o candidato pode ser eficiente para aquela vaga em aberto.

Camara, Guerra, Rodrigues (2016, pág. 357) referem que as entrevistas são o elemento-chave para todo o processo de seleção, sendo estas, muitas vezes, apoiadas pelos testes

psicotécnicos. Quando um recrutador realiza as entrevistas, estas devem obedecer a critérios e estes autores definem os mesmos como:

- “as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo”;
- “as dimensões comportamentais relevantes para a função”;
- “o potencial do candidato”;
- “a sua capacidade de se inserir na Empresa e de ser aceite no grupo”.

#### **4.10. Comunicação no Recrutamento e Seleção**

A comunicação é um fator crucial no processo de R&S, pois é através dela que as empresas conseguem atrair e avaliar os candidatos para preencher as suas vagas. Uma comunicação clara e eficaz ajuda a empresa a atrair os melhores candidatos, assim como contribui para a construção de uma boa imagem no mercado de trabalho, enquanto uma comunicação deficiente pode resultar em desperdício de tempo e dinheiro, afetando negativamente a imagem da mesma. É por isso importante que as empresas sejam transparentes nas informações transmitidas aos candidatos, começando logo pela descrição da vaga, dos requisitos e responsabilidades do cargo, que deve ser clara o suficiente para permitir que os candidatos saibam exatamente o que é que a empresa espera deles, bem como para evitar candidaturas de candidatos inadequados.

Num processo como este a comunicação deve ser respeitosa e profissional durante todas as fases, seja para agendar entrevistas, informar resultados ou dar *feedback*. Uma comunicação adequada pode ajudar a estabelecer uma relação positiva com os candidatos, mesmo que não sejam selecionados para a vaga em questão, o que pode ser benéfico para futuros processos seletivos. Segundo Fisher (1993) a comunicação organizacional é um processo dependente da cultura, de trocas de informação e criação de relacionamentos dentro de ambientes empresariais, orientados por objetivos.

Outro aspeto importante no que concerne à comunicação no processo de R&S é a forma como a empresa interage com os candidatos durante todo o processo. Desde logo é essencial que seja fornecido a todos os candidatos, o devido *feedback*, especialmente durante as etapas de seleção. Isto não só ajuda a manter os candidatos informados sobre o processo, mas também ajuda a criar uma relação de confiança entre a empresa e candidato.

Durante as entrevistas, é fundamental que os recrutadores estabeleçam uma comunicação efetiva com os candidatos, e isso inclui ser claro e objetivo na formulação das

questões, ouvir atentamente as respostas dos candidatos e fornecer *feedbacks* construtivos. Além disso, é importante que os recrutadores sejam empáticos e respeitosos durante todo o processo, a fim de construir uma relação positiva com os candidatos.

É importante lembrar que a comunicação não termina quando a vaga é preenchida. A empresa deve manter uma comunicação constante com os novos colaboradores, a fim de integrá-los e garantir que estes estão felizes e empenhados com o seu trabalho. Isto ajuda não só a aumentar a retenção de talentos, como garante que a empresa tenha uma equipa de qualidade e de longo prazo.

Em suma, a comunicação é um aspeto fundamental do processo de R&S, desde a descrição e análise de funções até à integração dos novos colaboradores, razão pela qual é importante que as empresas invistam numa comunicação clara, objetiva e atenciosa durante todo o processo.

Uma das abordagens que pode melhorar todo o processo de comunicação durante o recrutamento e seleção é o uso de ferramentas digitais. A este nível, um estudo realizado por Son, Lee e Chang (2022) destaca o potencial da inteligência artificial (IA) neste sentido, automatizando várias tarefas, como a triagem curricular e entrevistas. Estes autores argumentam que a IA pode fornecer avaliações objetivas e ajudar a reduzir a discriminação consciente ou inconsciente na seleção dos candidatos. No entanto, alertam para o risco do preconceito, que muitas vezes está presente na IA quando esta é mal treinada ou utilizada. Além disto, o uso tecnológico pode melhorar toda a experiência do candidato durante o processo de R&S, através das respostas mais rápidas e imediatas.

## 5. METODOLOGIA

Neste capítulo, foi delineada a metodologia aplicada ao longo deste estudo. Apresentando o tipo de abordagem metodológica adotada, detalhando-se o processo de recolha de dados, assim como o tratamento dos mesmos. De uma forma concisa e clara, este capítulo descreve as opções metodológicas seguidas neste trabalho.

Todas as escolhas e tomadas de decisão, que decorreram da elaboração do projeto, são justificadas neste capítulo, tendo estas sido cuidadosamente ponderadas, tendo por base a revisão da literatura e parâmetros estabelecidos no Programa da empresa em estudo, *Academic Thesis*, garantindo assim a coesão e aceitabilidade do estudo no contexto desta instituição.

Desde maio de 2022, momento em que ingressei na empresa em estudo, no âmbito do Projeto *Academic Thesis*, a mesma já tinha efetuado um levantamento de necessidades, onde analisaram e averiguaram profundamente todo o processo de R&S, percebendo alguns pontos essenciais que necessitavam de ser alterados. Logo de início a empresa pediu-me que sugerisse algumas ideias e melhorias que pudessem ser implementadas antes de o projeto entrar em ação, que se encontram apresentadas no [ponto 6.2](#). No fundo, a organização já sabia que tinha vários pontos fracos no que concerne ao recrutamento e seleção e em equipa já tinham sido discutidas ideias e formas de os melhorar.

Quando entrei para este projeto, a empresa já tinha, de certa forma, um plano e um cronograma estruturado para que se criasse quase como um novo processo de R&S. Um desses pontos foi a criação de uma nova equipa de recrutamento que, a partir do dia 1 de outubro, dia em que o projeto entrou em vigor, teve como função realizar o processo de recrutamento e seleção de algumas lojas da zona de Lisboa, nomeadamente a triagem curricular de candidatos, entrevistas telefónicas, agendamento de entrevistas e entrega de documentação.

A minha entrada serviu para que conseguisse olhar do lado de fora. Alguém que nunca trabalhou na empresa e não conhece a sua forma de trabalhar, para sugerir algo novo, “fora da caixa”, sem vícios e hábitos.

Comecei desde logo por perceber o porquê da necessidade de mudança do processo de recrutamento e seleção. Após identificar os vários problemas que existiam, analisei detalhadamente o processo que a empresa aplicava, assim como questionei e explorei os recursos que a mesma tinha disponíveis. A partir daqui fui pensando e estruturando vários pontos a melhorar. Para chegar até este ponto, primeiramente reuni e discuti com os colaboradores que assumiam um papel importante neste processo, nomeadamente o diretor de serviços partilhados,

diretora de recrutamento, coordenadoras e gestoras de recrutamento. Além disso, tentei colocar-me do lado do candidato e fiz várias experiências de candidatura, através do *site* da empresa, para perceber a experiência total dos candidatos quando se candidatam a uma vaga em aberto.

Todas as sugestões de melhoria dadas por mim e aceites pela organização foram colocadas em prática a partir do dia 1 de outubro de 2022, dia em que o projeto arrancou. Depois de o projeto entrar em vigor, surgiram algumas questões e problemas aos quais fui dando a minha opinião e conseqüentemente novas sugestões de melhoria.

Semanas antes do dia do lançamento do projeto, a empresa convidou-me a realizar um estágio profissional, integrando a nova equipa de recrutamento, uma vez que já conhecia a empresa, o processo antigo e mais do que isso, conhecia todo o processo que ia ser implementado desde aquele momento, visto que muitas das práticas e procedimentos foram igualmente sugestões minhas. Desde o momento em que comecei a trabalhar naquilo que foram meses de preparação e de muito trabalho de *back office*, consegui de uma melhor forma perceber onde estavam os erros e onde ainda se poderia melhorar.

### **5.1. Tipo de Investigação**

O tipo de investigação que o projeto apresenta, tem por base a investigação bibliográfica, estudo de caso e ainda estudo de campo. A investigação bibliográfica deve-se ao facto de numa primeira fase estar presente uma revisão da literatura, referente ao tema do recrutamento, sendo que este é o primeiro passo para se construir um processo de investigação. Esta pesquisa bibliográfica é utilizada fundamentalmente para se reter informações importantes dos mais variados autores sobre determinados temas e assuntos. O presente projeto debruça-se maioritariamente em artigos científicos, no entanto, existe também o levantamento de informação em livros já publicados e teses de mestrado/dissertações. O mesmo refere Severino (2007), dizendo que uma investigação bibliográfica é aquela que se realiza a partir de um:

*"... registo disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos." (Severino, 2007, p.122)*

O projeto trata-se igualmente de um estudo de caso, uma vez que todo o trabalho é algo concreto, no terreno, numa organização específica.

Para Robert Yin (2005, p.32) *"... um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especificamente quando os limites entre fenómeno e o contexto não estão claramente definidos."* Em suma, o estudo de caso efetuou-se através de uma análise extensiva de um fenómeno em concreto, em que se analisam várias variáveis, onde se tenta encontrar resposta ao problema e atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Tendo a oportunidade de estar diretamente presente no terreno, operacionalizando os dados, o projeto acarreta um carácter de estudo de campo. Segundo Gonsalves (2001), o estudo de campo pretende encontrar informações diretamente na população ou amostra em estudo, exigindo assim um contacto direto entre pessoas, onde o investigador vai ao espaço físico da amostra e faz aí a sua pesquisa e investigação, reunindo um conjunto de informações.

## **5.2. Recolha dos Dados**

Como recolha de dados, ou seja, os tipos de métodos utilizados para a recolha de informação, de modo a obter várias perspetivas sobre o mesmo tema, e de forma a conseguir obter resposta ao problema de investigação e objetivos traçados, têm como base a entrevista e a literatura. No fundo, o presente projeto apresenta uma vertente metodológica fenomenológica. Na mesma linha de pensamento, Turato (2003) afirma que a escolha do instrumento de recolha dos dados depende dos objetivos que se pretendem alcançar com a investigação, mas ao mesmo tempo dependem do universo a ser investigado.

Em suma, utilizou-se uma abordagem com uma natureza mais qualitativa, que se baseia num paradigma fenomenológico, onde se originam dados qualitativos, através de entrevistas, e as amostras são de pequenas dimensões. Minayo (2010, p.261) define-nos o que são entrevistas:

*“... estratégia mais usada no processo de trabalho de campo (...) uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordam pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo.”.*

Todas as entrevistas realizadas são do tipo semiestruturado, uma vez que proporcionam maior abertura, com algumas questões abertas. As entrevistas realizadas apresentam guiões distintos devido à função que cada entrevistado exerce. Neste sentido existe um questionário destinado ao Diretor de Projetos de Serviços Partilhados de RH ([apêndice 3.1](#)), um outro que foi realizado à Diretora de Recrutamento, Coordenadora de Recrutamento de Operações e Logística e à Gestora de Recrutamento ([apêndice 3.2](#)). Foi ainda elaborado um guião para as Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como operadoras de loja antes do projeto iniciar ([apêndice 3.3](#)) e um para as Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como recrutadores antes do projeto ([apêndice 3.4](#)). Visando as funções e tarefas desempenhadas pelas gerentes de loja, foi criado um outro guião ([apêndice 3.5](#)), assim como para as secretárias de loja ([apêndice 3.6](#)).

Trata-se igualmente de uma recolha através da literatura, pois como já foi previamente referido, o estudo incide-se numa investigação bibliográfica, uma vez que é apresentado, num primeiro capítulo, a revisão da literatura, para se fazer um levantamento de informação mais credível e verdadeiro. O mesmo pensa Bogdan e Biklen (1994) ao referirem que este tipo de recolha de informação requer uma pesquisa aprofundada, assim como uma leitura sistemática de documentos escritos, que sejam uma boa e verdadeira fonte de informação. Na prática, quando se discutirem os resultados obtidos, estes serão comparados e cruzados com toda a informação retirada da revisão da literatura, verificando se existe uma ligação.

A escolha deste tipo de metodologia, de recolha de dados, deve-se muito ao tema escolhido, visando a apresentação de sugestões de melhoria para o processo de R&S da empresa em estudo. Esta apresenta já um plano de R&S que é universal para todo o país e ilhas e que até ao momento nunca houve grande necessidade de mudança. O meu estudo incide na revisão destas práticas assim como ajudar a empresa a melhorar e inovar nesta temática. Ao longo do meu projeto foram levantados dados qualitativos, através de entrevistas, para averiguar o porquê da necessidade de mudança, assim como analisar se todas as mudanças que foram realizadas serão a longo prazo uma fonte de rendimento para a empresa.

### **5.3. Tratamento dos Dados**

O tratamento de dados tem como principal meta, atingir os objetivos estabelecidos *à priori*, comparando e confrontando sempre com a revisão da literatura. Como tratamento dos dados, realizou-se uma análise qualitativa, uma vez que se aplicaram entrevistas, no sentido de dar resposta ao problema em análise. Os estudos qualitativos lidam com interpretações das realidades sociais logo, trata-se de um contacto mais social, onde o tratamento de dados depende não só das pessoas como da sua comunicação verbal e não verbal.

Segundo Ribeiro (2008) a abordagem qualitativa realça as crenças, as representações, as opiniões e atitudes dos entrevistados, permitindo-nos ter uma melhor perceção da realidade. No entanto, com o uso desta abordagem não se alcança nenhuma verdade absoluta, visto que, a análise qualitativa é indutiva.

Esta abordagem qualitativa assentou numa análise de conteúdo, através das entrevistas, analisando-se e interpretando os resultados obtidos. Para isso criaram-se tabelas de categorias.

No fundo, após as entrevistas terem sido efetivamente realizadas, passei para a sua análise, comparando as várias respostas para a mesma pergunta, com a revisão da literatura. Esta análise serviu para que, posteriormente, apresentasse sugestões de melhoria ao nível do processo de recrutamento e seleção da empresa em estudo.

### **5.4. Amostra**

A amostra corresponde a uma parte representativa dos elementos que compõem o nosso universo, devendo ser ela adequada e representativa dos principais interesses a desenvolver. O mesmo diz Lakatos e Marconi (2007), ao referir que a amostra é uma parcela expressamente selecionada a partir do universo/população em estudo, ou seja, trata-se de um subconjunto do universo.

No presente projeto, a amostra diz respeito a uma percentagem do universo em estudo. Aqui referimo-nos ao Diretor de Serviços Partilhados de RH (PM), a Diretora de Recrutamento (AR), a Coordenadora de Recrutamento de Operações e Logísticas (MH), a Gestora de Recrutamento (CR), dois Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como Operadores de Loja antes do projeto (VT e ML), dois Assistentes de Recrutamento que trabalhavam também como Recrutadores antes do projeto (MB e RM), duas Gerentes de Loja (DP e JM) e ainda duas Secretárias de Loja (ES e MS). Assim sendo, a amostra é não probabilística (não aleatória) e intencional, uma vez que a seleção dos participantes nas entrevistas, foi efetuada de forma deliberada.

Como amostra deste projeto, os participantes apresentam uma caracterização sociodemográfica diversa. Temos uma maior predominância do sexo feminino, com nove participantes (uma percentagem de 75%), ao invés do sexo masculino que apresenta apenas três participantes (uma percentagem de 25%). A idades dos entrevistados está compreendida entre os 24 e 55 anos. Interessante notar que apenas um participante não tem nacionalidade Portuguesa, mas sim Colombiana.

A cada um dos colaboradores entrevistados, foi enviada uma declaração de participação e autorização ([anexo 1](#)), no momento da entrevista.

## 6. RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

A empresa com a qual tive a oportunidade de aplicar este projeto é uma organização evolutiva e que procura constantemente combater a concorrência. No entanto, em certos processos é uma empresa que se encontra atrasada quando comparada com as grandes organizações também da área do retalho.

Neste capítulo, irei apresentar de forma detalhada todo o meu desenvolvimento ao longo do projeto desenvolvido na empresa em estudo. Começando por descrever como era efetuado o processo de R&S antes do projeto entrar em vigor. Posteriormente irei apresentar as minhas sugestões de melhoria, onde as dividi em dois pontos, num primeiro refiro as primeiras sugestões que se trata de sugestões mais elaboradas e complexas que visaram mudar e inovar o processo de R&S na sua globalidade e num segundo ponto refiro as segundas sugestões de melhorias, sendo estas mais minuciosas, onde sugeri a alteração de pequenos pontos que fui denotando ao longo do projeto em ação.

### 6.1. Processo de Recrutamento e Seleção antes do Projeto

É importante perceber que para todo o processo de R&S, a empresa utiliza dois grandes *softwares*, a CVWarehouse (CVW), uma plataforma que se foca essencialmente no recrutamento, facilitando toda a configuração e gestão do *pipeline*, onde se consegue criar anúncios personalizáveis, publicá-los em várias redes, criar vários tipos de formulários, etc.. Tem também uma base de dados centralizada com o perfil de todos os candidatos, ou seja, qualquer candidato que se candidate a um anúncio da empresa, essa candidatura vai ficar inserida em CVW e a partir dela podemos mandar e-mails para o candidato, dar *feedbacks* de resposta às entrevistas, classificar o candidato, mudar o estado (se já foi triado, se foi ou está em uma entrevista, se já foi admitido em loja, entre outros). É importante referir que quando um candidato é favorável, ou seja, após a triagem, se o recrutador/seleccionador considerar aquele candidato favorável para a empresa, tem de alterar o estado do candidato para "Favorável para Pré-PAP" a fim de ele conseguir automaticamente passar para o outro *software*.

Outsystems, é o outro *software* utilizado ao nível da seleção. Trata-se de uma plataforma que permite gerir as vagas em aberto. Por outras palavras, quando uma loja tem uma necessidade, uma vaga em aberto, vai a Outsystems e cria uma Pré-PAP (uma vaga), referindo qual a função, a carga horária, o porquê da existência dessa necessidade e outras informações relevantes. Uma

vez criada a Pré-PAP ela é enviada para os recrutadores, onde estes inserem um determinado número de candidatos, e envia para a loja. As lojas após entrevistarem e selecionarem o candidato ideal, vão à Pré-PAP que têm em aberto e criam a PAP (Proposta de Admissão de Pessoal), onde se oficializa a admissão do candidato, sendo que previamente a Pré-PAP tem de ser aprovada por vários colaboradores que assumem um papel importante no funcionamento da loja e empresa, nomeadamente o/a *District Manager*, o/a Diretor/a Adjunto/a e o/a Coordenador/a Regional de RH.

Antes de se alterar qualquer ponto no processo, ele era estruturado por várias etapas, e na próxima imagem conseguimos perceber qual era a experiência que o candidato tinha:

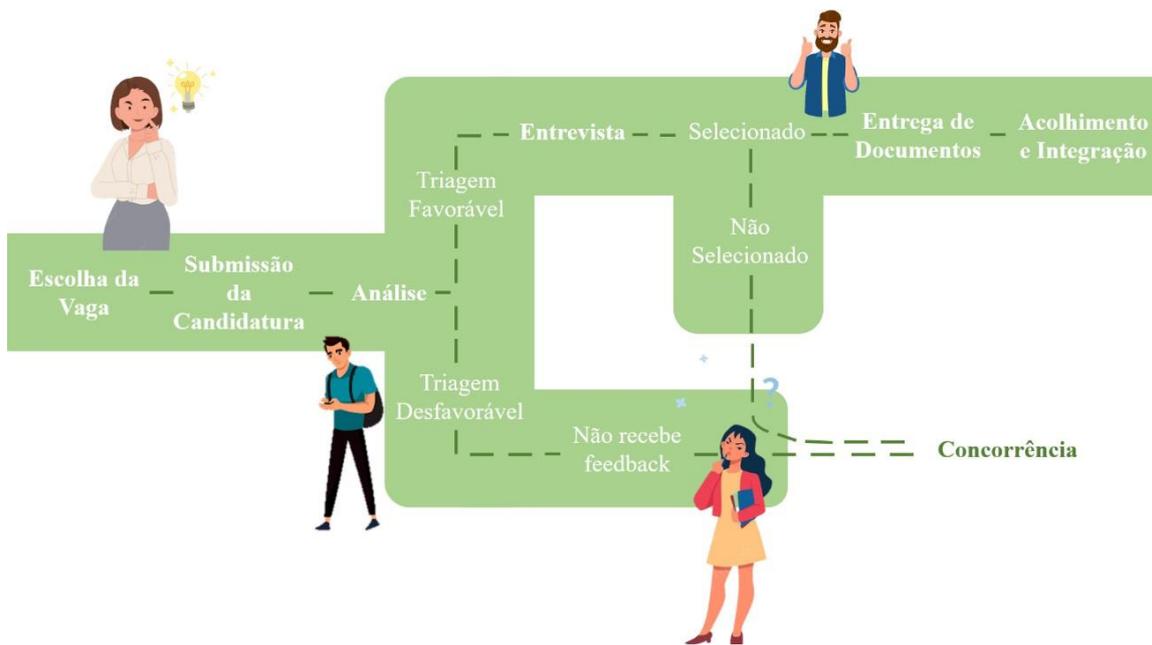


Figura 3: Processo de Recrutamento e Seleção antes do projeto (elaboração própria)

Antes do projeto entrar em vigor, os candidatos tinham duas formas de se candidatar, ou entregavam o currículo em mãos nas lojas, onde os elementos de gerência guardavam os CV's num portefólio e assim que existisse alguma vaga consultavam esse dossiê, ou em alternativa, podiam ir ao site da empresa, escolhiam a vaga que pretendiam, sendo que existia igualmente as candidaturas espontâneas, em que preenchiam um formulário e ficavam assim registados.

No preenchimento deste formulário de inscrição à vaga existiam muitos campos obrigatórios que os candidatos tinham de preencher, nomeadamente, campos que em certas funções podiam ser dispensadas, uma vez que existia apenas um questionário geral. Aqueles que se candidatavam pela via *online*, após a inscrição, recebiam uma mensagem automática que

referia que após 90 dias da inscrição, se não obtivessem nenhum *feedback* por parte da empresa então a candidatura era considerada desfavorável.

Primeiramente a loja identificava as necessidades de recrutamento, ou por questões de baixa prolongada, demissões, não renovações de contratos, aumento do quadro autorizado, entre outros, e abria a Pré-PAP, referindo a função, carga horária e a razão de necessidade. Posteriormente, para encontrar candidatos, numa primeira fase, os recrutadores verificavam os pedidos de transferência (que são feitos pelos próprios colaboradores numa aplicação), e na eventualidade de não haver candidatos favoráveis, acedia ao seu dossiê onde estavam todas as candidaturas que os candidatos deixavam em loja presencialmente. Neste ponto a loja não era muito seletiva, ou seja, analisava os primeiros 20 currículos e fazia uma pequena triagem, onde aqueles que de alguma forma eram totalmente desfavoráveis não recebiam qualquer *feedback* e os restantes eram contactados para irem à loja realizar uma entrevista presencial com um elemento da gerência

Na possibilidade de a loja não ter nenhum currículo em mãos, contactava um elemento da equipa de recrutamento e pedia para que na Pré-PAP identificasse os candidatos. Aqui o recrutador, numa primeira fase, verificava se nas candidaturas espontâneas existam candidatos favoráveis para esta vaga, na ausência destes então o recrutador criava um anúncio e assim que existissem candidatos favoráveis, o recrutador colocava esses candidatos na Pré-PAP para que a loja contactasse e agendasse uma entrevista presencial.

Durante o processo de triagem, a loja e recrutador faziam apenas uma pequena triagem, analisavam a idade, localidade (proximidade à loja), escolaridade e verificavam se era um antigo colaborador. Aqueles candidatos que eram considerados desfavoráveis, fossem pela loja ou mesmo pelos recrutadores, não recebiam, na sua maioria, *feedback*.

Uma vez "selecionados" alguns candidatos para entrevista presencial, estas eram realizadas na loja junto de um elemento da gerência. No realizar das entrevistas, as lojas deparavam-se com uma grande percentagem de candidatos desfavoráveis, ou pela má postura, ou pela pouca literacia, pelo desconhecimento da vaga à qual estavam a ir a entrevista e, muitas vezes sentiam que no momento não era aquela a função ideal para o candidato. Além disto uma grande percentagem de candidatos também faltava. Após a realização desta etapa, aqueles candidatos que não tinham sido selecionados não recebiam *feedback* por parte da loja, e aqueles que haviam sido selecionados, a loja voltava a entrar em contacto e agendava a entrega da documentação para formalização de todo o processo.

De uma forma mais sistémica o processo até 1 de outubro de 2022, apresentava as seguintes etapas:

1. Identificação da vaga (pela gerência da loja);
2. Abertura da Pré-PAP (pela gerência da loja);
3. Triagem Curricular (pela gerência da loja e/ou assistentes de recrutamento);
4. Entrevistas Presenciais (pela gerência da loja);
5. Aprovação da Pré-PAP;
6. Entrega da documentação (pela gerência da loja).

Era este o processo que a empresa colocava em prática. Após as várias análises efetuadas, quer pela empresa, quer por mim, e tal como referido já no [ponto 2](#) de apresentação do problema, constatou-se a existência de vários pontos a melhorar para que o recrutamento e seleção se torne mais eficiente e eficaz. De uma forma geral estes eram os principais problemas que a empresa apresentava:

- Avultado número de candidaturas às quais não conseguia dar resposta;
- Anúncios pouco apelativos;
- Criação e formalização das Pré-PAP's;
- Falta de *feedback* aos candidatos;
- Formulários de inscrição muito generalizados e extensos;
- Falhas de *softwares*.

		Processo Atual Teórico	Processo Atual Real	Proposta Piloto	GPS
<b>Tempo/Processo</b>	Secretária de Loja	5 horas	5 horas	1,4 horas	0,8 horas
	Gerente de Loja	1,1 horas	1,1 horas	1,0 horas	0,8 horas
	Ass. Recrutamento	7,2 horas	1,0 horas	6,8 horas	3,7 horas
	<b>TOTAL</b>	<b>13,4 horas</b>	<b>7,2 horas</b>	<b>9,2 horas</b>	<b>5,4 horas</b>
<b>FTEs/Mês</b>	Secretária de Loja	30 FTEs	30 FTEs	8 FTEs	5 FTEs
	Gerente de Loja	7 FTEs	7 FTEs	6 FTEs	5 FTEs
	Assistente Recrutamento	43 FTEs	6 FTEs	40 FTEs	22 FTEs
	<b>TOTAL</b>	<b>80 FTEs</b>	<b>43 FTEs</b>	<b>54 FTEs</b>	<b>32 FTEs</b>
<b>Duração</b>	Aprovação Vaga	5 dias	5 dias	5 dias	3 dias
	Recrutamento	16,5 dias	8* + 16,5 dias	20 dias	15 dias
	Recolha de Dados	15 dias	15 dias	8 dias	4 dias
	Aprovação Contratação	5 dias	5 dias	1 dia	1 dia
<b>TOTAL</b>	<b>41,5 dias</b>	<b>49,5 dias</b>	<b>34 dias</b>	<b>23 dias</b>	

Figura 4: Tempo e Recursos utilizados antes, durante e depois do Projeto (elaboração própria)

Logo numa fase inicial do projeto, o Diretor de Serviços Partilhados efetuou uma análise e previsão dos tempos e recursos a serem utilizados. Nesta imagem é importante comparar o "Processo Atual Teórico" e o "Projeto Piloto". Olhando para todos os colaboradores envolvidos (secretárias de loja, gerentes de loja e assistentes de recrutamento) o tempo despendido por cada um vai diminuindo, assim como o número de colaboradores necessários. De salientar uma maior discrepância na secretária de loja, que era um dos principais objetivos da empresa na elaboração deste projeto.

No que concerne à duração de todo o projeto, desde a aprovação da vaga, até à aprovação de contratação, o número de dias tende também a diminuir, à exceção do processo de Recrutamento em si.

Se olharmos para a coluna do "GPS"<sup>1</sup>, constatamos que todos os valores baixam, isto porque, este novo *software*, que futuramente será adquirido pela organização, tem como objetivo otimizar muito trabalho manual efetuado pelos recrutadores.

## 6.2. Primeiras sugestões de melhoria

Quando entrei no projeto, a equipa de recrutamento já tinha um novo processo de R&S planeado, no entanto, queriam que alguém de fora, alguém novo, com novas ideias, sem vícios e métodos, sugerisse algumas ideias de forma a tornar o processo mais apelativo e que levasse a melhores resultados.

Após conhecer o processo, descrito no ponto anterior, contactei com várias pessoas da equipa nomeadamente a minha orientadora da empresa (Coordenadora de Recrutamento), Diretora e Gestoras de Recrutamento, para conhecer os recursos que a empresa tinha disponíveis e, comecei por pensar, organizar, planear e solucionar alguns problemas.

Em conversa com a equipa deste projeto, chegou-se à conclusão de que, para a empresa ter um processo de R&S mais eficiente e eficaz, especialmente num mercado cada vez mais competitivo, com escassez de candidatos e com o nível de exigências e desafios do negócio é crucial:

- Minimizar o tempo que a equipa de loja despende neste processo;

---

<sup>1</sup>GPS – Sistema de Gestão de Pessoas, uma plataforma que permite otimizar uma grande variedade de áreas dos RH. Funciona como uma base de dados que incorpora grandes áreas dos RH de forma que num só sistema os gestores de RH consigam gerir os seus colaboradores, interligando informação e permitindo que os próprios colaboradores tenham acesso a parte da informação.

- Enviar candidatos à loja previamente bem triados;
- Otimizar o número de vagas e anúncios, não desperdiçando candidatos;
- Garantir uma excelente experiência aos candidatos, promovendo melhorias no processo de candidatura e *feedback* ao longo do mesmo;
- Assegurar uma boa imagem da empresa, enquanto entidade empregadora.

Nos seguintes subpontos é possível visualizar as minhas primeiras sugestões de melhoria, que surgiram de maio até outubro.

### **6.2.1. Questionários de Inscrição**

A meu ver, a empresa apresentava várias deficiências quando se tratava da experiência do candidato, e por esta razão as minhas sugestões de melhoria iniciais passaram por esta questão. O questionário de inscrição é o primeiro contacto que o candidato tem com a organização devendo, por isso, ser claro, objetivo e atrativo, permitindo, deste modo, ser um processo seletivo justo e coerente.

A empresa apresentava apenas um questionário extenso e genérico ([anexo 2](#)), que era aplicado para todas as funções operacionais, sendo o meu objetivo criar dois questionários distintos. Comecei assim por sugerir a criação de diferentes questionários de inscrição, um para candidaturas espontâneas ([apêndice 1](#)), que serve igualmente para funções gerais, e outro para funções específicas ([apêndice 2](#)) que requerem mais requisitos, como a experiência.

Do meu ponto de vista, colocando-me como candidato, não fazia sentido responder num questionário qual a carga horária ou função que pretendia trabalhar, quando me estava a candidatar a um anúncio específico que referia que a vaga era para determinada função em certa carga horária.

Inicialmente o que pretendia era a diminuição de ainda mais campos, como o número de contribuinte e as aptidões linguísticas. No entanto, o *software* utilizado pela empresa, CVW, não permite que estes sejam eliminados, uma vez que determinam o tratamento de dados e definem o idioma em que são geradas as respostas automáticas, proporcionando, deste modo, informações relevantes para estudos. Sendo assim, após apresentar os dois questionários, a empresa concordou e considerou que era algo a ser alterado assim que o projeto entrasse em vigor.

<b>COMPARAÇÕES</b>	Questionário genérico (empresa)	Questionário para candidaturas espontâneas/funções gerais	Questionário para funções específicas
N.º de questões	20	16	16

Tabela 1: Diferenças no n.º de questões utilizadas nos questionários

Como é possível visualizar através da tabela acima, o número de questões aplicadas ao questionário foi alterado. Antes do projeto, o questionário apresentava 20 questões. Com as minhas sugestões de melhoria o questionário de candidaturas espontâneas, que serve igualmente para as funções operacionais, mais generalistas, apresenta somente 16. O mesmo acontece com o questionário das funções operacionais mais específicas, que contém 16 questões.

Inicialmente, idealizava que o número de questões fosse ainda menor, mas devido a questões de *software* (CVW), não foi possível.

### 6.2.2. Mensagem de confirmação de Candidatura

Um dos pontos que, logo de início, referi como ponto a melhorar, foi a questão da mensagem que o candidato recebe aquando da confirmação da sua candidatura. Esta mensagem era enviada automaticamente pela CVW, mas criada pela organização, antes do projeto entrar em vigor ([anexo 3](#)).

Nesta fase a organização já estava a assumir que era crucial serem tomadas medidas. Previamente a esta mensagem, existia uma outra que referia que no prazo de 90 dias da inscrição, se não obtivessem nenhum *feedback* por parte da empresa então a candidatura era considerada desfavorável.

Tendo em vista o objetivo da organização e, mais uma vez, colocando-me no lugar do candidato, esta é uma mensagem à qual não me iria sentir muito confortável de receber após uma candidatura. Posto isto e olhando para os objetivos da organização aquando do planeamento deste projeto, e após reunir-me com as gestoras de recrutamento, apresentei a minha sugestão.

Sugeri que fosse criada uma mensagem de confirmação de candidatura que, logo à partida mostrasse maior atratividade e que contivesse um texto mais coerente, simples e que expressasse que a organização valorizava a candidatura dando-lhe brevemente um *feedback* ([apêndice 4](#)).

Quis, antes de mais, garantir que todos os colaboradores recebem um *feedback* e tornar a mensagem mais acolhedora e apelativa.

### 6.2.3. *Feedbacks às várias etapas do processo*

Ao longo do processo de recrutamento os candidatos vão recebendo, por parte da organização, através de CVW, mensagens de *feedback*, relativas à triagem curricular desfavorável, sendo este *template* também utilizado para o *feedback* desfavorável à entrevista ([anexo 4](#)), o convite para entrevista presencial ([Anexo 5](#)) e, *feedback* favorável à entrevista ([anexo 6](#) ou [anexo 7](#)). Todas estas mensagens eram enviadas para o e-mail do candidato.

Existem também na plataforma CVW, outros *templates* que podem ser utilizados pelos recrutadores ao longo do processo de R&S, em momentos de entrega de documentação, quando o recrutador tenta entrar em contacto com o candidato, entre outros. Todavia, apesar de estes existirem a organização não os utiliza.

Após a reunião com toda a equipa envolvida neste projeto, definimos quais seriam os e-mails enviados aos colaboradores. Delineamos que iríamos enviar um e-mail para aqueles candidatos que são menores de idade e, portanto, são automaticamente considerados candidatos desfavoráveis ([anexo 8](#)), bem como para aqueles que são considerados desfavoráveis ([anexo 4](#)). Além destes, na fase da entrevista telefónica, o *feedback* é dado por chamada telefónica, quando o recrutador consegue, logo após a entrevista telefónica, retirar um *feedback* seja ele positivo ou negativo. Nos casos em que o recrutador não consegue logo à partida tirar ilações, é enviado um e-mail de candidatura desfavorável ([anexo 4](#)), ou então de favorável para a outra vaga (candidatos de bolsa) ([apêndice 5](#)). Aqueles candidatos que são favoráveis e passam para a entrevista presencial, o *feedback* é dado através de chamada telefónica, e posteriormente é enviada uma mensagem telefónica (SMS), com a confirmação da entrevista presencial ([apêndice 6](#))

A criação de e-mails distintos na fase da entrevista telefónica, foi igualmente uma sugestão minha. O objetivo é melhorar a uniformização e coerência nos e-mails enviados, de forma a serem utilizados mais *templates*. Ou seja, ao invés de se dar somente o *feedback* desfavorável, temos também candidatos que apesar de não serem selecionados para aquela vaga, são candidatos favoráveis para futuras vagas. Neste sentido, sugeri que fossem utilizados dois *templates* diferentes, um para candidatos desfavoráveis na fase da entrevista telefónica e presencial (sendo que aqui iremos utilizar o mesmo e-mail enviado para os candidatos considerados desfavoráveis no momento da triagem) e outro para candidatos favoráveis para futuras vagas também na fase da entrevista telefónica e presencial, ao que nós chamamos de candidatos de bolsa.

Dentro destes *feedbacks* dados pela empresa, foram utilizados alguns *templates* já existentes, como o *feedback* desfavorável, apenas se fizeram algumas mudanças, nomeadamente a nível linguístico.

Neste ponto as minhas sugestões de melhoria, orientaram-se mais para a vertente linguística. Do meu ponto de vista, os colaboradores valorizam a proximidade, de se sentirem acolhidos e bem recebidos, mesmo quando não são selecionados para uma vaga. Neste sentido, em todos os *templates* já existentes, sugeri que fosse retirado o "Caro/a" para "Olá", assim como todas em mensagens terminassem com "Até Breve!".

Nesta fase é importante percebermos que muitos dos candidatos são também clientes da organização e por isso é fundamental que eles se sintam satisfeitos com a empresa mesmo quando não são selecionados para uma vaga e por isso todas as minhas sugestões de melhoria, foram no sentido de melhorar a proximidade. Ou seja, ao invés de referir apenas: *"Informamos que a sua candidatura nos mereceu a melhor atenção, no entanto não foi possível considerar a sua candidatura para o processo em curso para a vaga [Job\_Title]. Aproveitamos para lhe desejar os maiores sucessos pessoais e profissionais"*, sugeri: *"Após análise da sua candidatura, que nos mereceu a melhor atenção, não nos é possível, de momento, considerá-la na vaga em curso. Pedimos-lhe que esteja atento/a ao nosso site (...) para futuras oportunidades. Esperamos receber nova candidatura sua e aproveitamos para lhe desejar os maiores sucessos profissionais e pessoais."* Estas alterações linguísticas de texto, em alguns casos, apesar de bem aceites, não foram ainda aplicadas pela organização, uma vez que estas alterações necessitam de revisão e aprovação por parte do departamento de comunicação e *marketing*.

O mesmo acontece nos e-mails enviados aos candidatos selecionados para a entrevista presencial. O e-mail que a empresa aplicava, a meu ver, não mostrava o entusiasmo e interesse por parte da organização em ter selecionado aquele candidato e por isso sugeri outra alternativa de texto assim como o formato de envio da resposta, que passasse a ser feito por mensagem telefónica ao invés do e-mail.

	<b>TRIAGEM CURRICULAR</b>	<b>FEEDBACK À ENTREVISTA TELEFÓNICA</b>	<b>CONVITE PARA ENTREVISTA PRESENCIAL</b>	<b>FEEDBACK À ENTREVISTA PRESENCIAL</b>
Antes do projeto	Desfavorável ( <a href="#">anexo 4</a> )		<a href="#">Anexo 5</a> (por e-mail)	Favorável ( <a href="#">anexo 6</a> ) Desfavorável ( <a href="#">anexo 7</a> )

Depois do projeto	Desfavorável ( <a href="#">anexo 4</a> ) Desfavorável menor de idade ( <a href="#">anexo 8</a> )	Desfavorável ( <a href="#">anexo 4</a> ) Favorável para outra vaga ( <a href="#">apêndice 5</a> )	<a href="#">Apêndice 6</a> (por SMS)	Favorável (por chamada telefónica)
-------------------	---	--	--------------------------------------	------------------------------------

Tabela 2: Feedbacks aos candidatos antes do projeto e com a implementação do projeto

#### 6.2.4. Manual de Recrutamento

O manual de recrutamento é um documento que visa esclarecer todos os procedimentos inerentes ao recrutamento, constando o procedimento para a criação de um anúncio, todos os *templates* utilizados para os vários tipos de anúncios, quer para lojas, como operações e estrutura. Incluí ainda todos os *templates* que devem ser utilizados nas respostas às candidaturas.

Durante os meus primeiros meses neste projeto, a organização pediu-me para analisar o manual, nomeadamente os anúncios, dando as minhas sugestões de melhoria. Um dos objetivos da criação deste projeto era que fossem criadas regras universais e por isso todas as minhas recomendações visaram este ponto.

A empresa em estudo apresentava nos seus anúncios uma pequena introdução da empresa, posteriormente alguns benefícios e por fim os requisitos. A meu ver, tendo em conta o mercado do retalho e o nível de competitividade, é essencial cativar, dar vontade às pessoas de quererem-se candidatar e vir trabalhar para a empresa, mesmo em funções que à partida possam parecer mais monótonas e desinteressantes. Com isto sugeri que no anúncio constasse:

1. Uma introdução mais sucinta, simples, mas apelativa da organização, destacando os pontos fortes;
2. Benefícios e Recompensas atrativas aos candidatos, como progressão na carreira, benefícios de saúde, entre outros;
3. Requisitos, diferenciando os obrigatórios dos facultativos;
4. O dia a dia de um trabalhador na função em questão, apresentando as tarefas e responsabilidades.

Além disto, como título do anúncio constava primeiramente o concelho, posteriormente a função e por fim o horário (ex.: Porto – Recursos Humanos – *Full Time*). Após analisar as candidaturas que surgiam em cada anúncio percebi que era crucial alterar, não só a ordem como o concelho, ou seja, ao invés de ter o concelho, sugeri que fosse colocada a localização exata (ex.:

Mafamude), e que a ordem passasse a ser: Função – Localização Exata – Carga horária (ex.: Gestão de Recursos Humanos – Mafamude – *Full Time*).

No fundo, estas sugestões visaram atingir grande parte dos objetivos da organização que eram, a uniformização de um manual que fosse possível ser adaptado a cada localidade do país, a diminuição do número de candidaturas por anúncio, mas candidatos que vão ao encontro daquilo que procuramos, e principalmente melhorar a imagem da organização.

Até ao momento foi possível constatar que houve uma melhoria no que concerne à localização, ou seja, ao se colocar a localização exata, os candidatos que se candidatavam à vaga eram dessa localização ou localização próxima.

#### **6.2.5. Guiões de Entrevista**

Uma vez que este projeto levou à criação de uma equipa de recrutamento que tem como principal função realizar as entrevistas telefónicas, numa fase inicial criei um guião de entrevista telefónica para os recrutadores ([apêndice 7](#)) assim como criei um guião de entrevista para os gerentes de loja ([apêndice 8](#)), que efetuam as entrevistas presenciais.

Quando comecei a elaborar o guião de entrevista telefónica, tive em conta quais os objetivos da nova equipa de recrutamento e, portanto, na estrutura da entrevista reconheci que numa fase inicial era essencial um enquadramento, começando o recrutador por se apresentar, referindo apenas o nome, de onde e porquê estar a ligar, questionando e verificando o nome e área de residência do candidato. Posteriormente a apresentação da empresa é fundamental, dando a conhecer quem é a empresa, qual a missão, visão, valores e como é trabalhar dando algumas noções de regras cruciais. Após o candidato conhecer a empresa sugeri que fossem dados todos os detalhes da vaga, desde carga horária, horário de trabalho, folgas, transportes de deslocação, condições salariais e todos os restantes aspetos que possam ser importantes para a vaga em questão. Seguidamente seria importante que fossem apresentados os benefícios e recompensas que a empresa oferece no âmbito da responsabilidade social.

Nesta fase sugeri que fosse feita uma pequena pausa ao nível da informação para não sobrecarregar o candidato e questionar que tudo o que foi referido e informado até ao momento é do interesse do candidato e se tem alguma questão a colocar. Se o candidato mantiver interesse então o recrutador passa para as questões de entrevista. Neste ponto sugeri que primeiramente fosse verificada a informação académica, qual a escolaridade completa, se está a estudar e se sim qual a disponibilidade ao nível de carga horária. Posteriormente propus questões ao nível da

experiência profissional, para perceber se está empregado, se é desempregado de curta, média ou longa duração, qual a experiência anterior e o porquê de ter saído do posto antigo. Ainda neste ponto de forma a conseguir retirar informações do candidato sugeri que fosse questionado quais as secções onde gostaria de trabalhar connosco, e quais as que não gostaria, a disponibilidade e se tem experiência ao nível da área. Já numa fase final da entrevista considerei importante perceber a distância de deslocação, se tem viatura, quanto tempo demora aproximadamente a chegar ao local de trabalho e se tem algum problema de saúde que possa comprometer o funcionamento da função.

No processo antigo a equipa de gerência não tinha qualquer guião de entrevista. Certamente existiam questões que eram feitas a todos os candidatos e era necessário validarem-se alguns dados, nomeadamente o nome, idade, área de residência, filhos, nacionalidade, habilitações literárias e percurso profissional. No entanto, devido à forma como o processo era realizado a equipa de gerência não tinha um guião, e por vezes era mais exigente em certas entrevistas do que outras.

Quando comecei a pensar no guião para a equipa de gerência, tive em conta o facto de, antes desta etapa, existir uma entrevista telefónica onde o recrutador consegue retirar informação importante, assim como também fornece informação ao candidato. Por esta razão sugeri que logo numa fase inicial a gerente de loja ou secretária, fizesse a sua apresentação, falando um pouco de si (algo que não acontecia anteriormente, pelo menos, com o devido pormenor). Posteriormente sugeri que fosse apresentada a empresa de uma forma geral, dando a conhecer o trabalho da empresa e igualmente como é o dia a dia de um trabalhador na organização, sendo que esta apresentação é algo subtil uma vez que já foi feita esta referência na fase anterior. Este foi um ponto que considerei essencial, visto que anteriormente a equipa de gerência não fazia qualquer referência.

De seguida sugeri de fosse feita uma pequena apresentação da vaga, por questões de enquadramento, pois o candidato nesta fase já sabe para que secção, horário e tarefas se está a candidatar. Anteriormente, a equipa de gerência perdia aqui muito tempo, algo que não acontece com o novo projeto uma vez que nas entrevistas telefónicas, o recrutador já apresenta a vaga detalhadamente, desde a função, ao horário, condições salariais, tipo de contrato, etc. Todas as questões que são feitas posteriormente, servem essencialmente para confirmar dados. Um dos pontos que achei importante ser aqui inserido era a questão da conversação com o candidato,

uma vez que no antigo processo a equipa de gerência não tinha tempo para conseguir retirar informações do candidato, ao nível pessoal, profissional, de motivação, etc.

Com este processo a equipa já consegue ter mais tempo para estas questões e conseguir mais livremente falar com o candidato. Neste sentido sugeri algumas questões que fizessem desconstruir o candidato, como:

- Ao nível escolar qual a disciplina que mais gostou?
- A nível profissional o que pretende para o seu futuro?
- Qual a sua motivação a nível pessoal e profissional?
- Qual foi o melhor elogio que alguma vez recebeu?
- Qual é o talento que mais gostaria de ter?
- Quem é a pessoa que mais admira?
- O que gosta de fazer nos tempos livres?

No guião de entrevista, na parte final, coloquei uma tabela onde o gerente de loja, ou secretária, após a entrevista consegue de uma forma simplificada colocar um "X" em alguns aspetos que são importantes para a vaga, algo que não existia, primeiramente porque quem realizava as entrevistas não tinha à sua frente nenhum papel e como não questionava ao nível mais pessoal não conseguia também fazer uma análise neste sentido.

É importante referir que estes guiões são universais para todo o país, visto que a centralização e uniformização do processo é um dos objetivos da empresa em estudo.

#### **6.2.6. Atração e Retenção de Talentos**

Ao longo do trabalho desenvolvido até ao momento é possível perceber que uma das minhas preocupações passa pela atração e retenção de talentos. Neste sentido, sugeri à organização que criasse vídeos apelativos que mostrassem o dia a dia de um colaborador a realizar as várias funções existentes. O objetivo destes vídeos serve para que o candidato, de forma mais visual e apelativa, consiga perceber todas as tarefas que poderá vir a executar futuramente, essencialmente, aquelas tarefas que, à partida, podem passar por despercebidas.

De forma a dar mais vida à minha ideia sugeri que no momento da apresentação do vídeo, estivesse um colaborador a falar, em voz *off*, dizendo, por exemplo: "(..) *trabalhamos para dar vida à melhor comida. Trabalhamos para satisfazer os outros e a nós mesmos, e por isso, é que valorizamos tanto o trabalho de cada colaborador. Queremos pessoas felizes, empenhadas e motivadas no local de trabalho. Valorizamos a inovação e dinamismo, e por isso, os nossos (...)*

são pessoas comunicativas, com capacidade de organização, polivalentes e que gostam de trabalhar em equipa. Vem viver esta aventura connosco e vem conhecer todos os benefícios que temos para dar”.

Esta sugestão, até ao momento da minha saída na organização, não foi implementada. No entanto, foi uma ideia discutida com os restantes departamentos envolvidos, como o de marketing, e é uma ideia que a organização quer implementar brevemente.

### 6.3. Processo de Recrutamento e Seleção depois do Projeto

Após vários meses de planeamento por parte da empresa e após estarem totalmente todas as etapas e procedimentos bem definidos e estabelecidos, a organização desenhou assim um novo processo de R&S que visava melhorar todas as deficiências detetadas.



Figura 5: Processo de Recrutamento e Seleção com o novo projeto (elaboração própria)

Através da imagem acima é possível visualizar como o processo de R&S é efetuado atualmente, após a implementação do projeto. As etapas em negrito evidenciam as novas fases do processo, nomeadamente a recolha da informação, a pré-seleção e entrevista telefónica, a entrevista presencial (no sentido de ser mais complexa, com o guião) e o *feedback*.

Assim sendo, o processo de R&S que atualmente é aplicado passa pelas seguintes etapas:

1. Identificação da vaga (igual ao processo antigo), onde a gerente da loja identifica as necessidades de admissão;
2. Abertura de vaga, da Pré-PAP (igual ao processo antigo), pela secretária de loja que elabora a Pré-PAP;

3. Aprovação da vaga, da Pré-PAP, por colaboradores que assumem um papel importante no funcionamento da loja e do processo de R&S, nomeadamente *District Manager*, Diretor Adjunto de Operações e Coordenador Regional de RH;
4. Recolha de informação sobre a vaga, uma nova etapa do processo que é realizada pela equipa de recrutamento, que recebe o pedido de abertura de vaga (Pré-PAP), via *Outsystems*, e contacta a loja para recolher informação sobre horário de trabalho, tipo de folga, meios de transporte abrangidos pela loja e outras informações relevantes. Ao mesmo tempo valida a disponibilidade do gerente de loja para as entrevistas presenciais;
5. Triagem de candidatos, efetuada pelo recrutador, que analisa primeiramente os pedidos de transferência, de seguida a bolsa de candidatos (candidatos que já passaram pelo processo, ou seja, já foram triados pelo recrutador e já foram a entrevista na loja, no entanto, não foram selecionados, mas são válidos e favoráveis). Se não houver candidatos favoráveis nestas duas formas de análise, então o recrutador analisa ao detalhe todos os candidatos que estão nas candidaturas espontâneas, e por fim se ainda assim não existirem candidatos, o recrutador publica um anúncio específico para aquela vaga. Em suma, a equipa de recrutamento tem um documento (Excel) onde estão inseridos todos os candidatos, excluindo os de transferência, e a partir deste documento consegue avaliá-los, ou seja, tendo em conta uma série de critérios estabelecidos pela equipa, existem candidatos que à partida, tendo em conta apenas o CV e formulário de inscrição, são mais favoráveis do que outros. Durante este processo, todos os candidatos recebem *feedback*;
6. Entrevista telefónica, nova etapa no processo e que é igualmente realizada pela equipa de recrutamento. Nesta fase os recrutadores realizam entrevistas telefónicas aos candidatos de acordo com um guião de entrevista e atualizam toda a informação em CVW, no documento onde estão inseridos todos os candidatos, agenda três entrevistas presenciais com os candidatos e gerentes de loja (para cada vaga). No fundo, o recrutador contacta com um grande número de candidatos que foram considerados favoráveis na triagem curricular, e no final de cada entrevista coloca todas as anotações importantes. No final o recrutador seleciona os três melhores candidatos e agenda, através de chamada telefónica, a entrevista presencial na loja. Além disto envia uma SMS de lembrete, solicitando a confirmação da presença através de um link. Nesta fase o recrutador coloca ainda na Pré-PAP os três candidatos enviados para a próxima fase e envia para a loja;

7. Entrevista presencial executada pelo gerente de loja, ou, em caso de ausência, folga ou férias, pode ser outro elemento da equipa de gerência a realizar as entrevistas. As entrevistas são realizadas de acordo com um guião de entrevista. No final o gerente ou outro elemento, tem de dar o *feedback* ao recrutador na Pré-PAP que tem um campo de observações e parecer (se favorável, desfavorável ou bolsa) em cada candidato;
8. Entrega de documentação, onde primeiramente, após a loja ter selecionado o candidato, o recrutador contacta-o e agenda a entrega da documentação na loja referindo quais os documentos necessários para admissão.

#### **6.4. Reflexão e Análise da 1ª fase do projeto**

Após análises estatísticas, efetuadas pelo Diretor de projetos de serviços partilhados é de facto, possível constatar que houve melhorias no processo de R&S, mesmo num curto espaço de tempo.

Nestes estudos é possível constatar que até ao final do mês de novembro, em apenas 11 lojas, existiram 43 vagas, das quais todas foram preenchidas, à exceção de 3 que iniciaram em novembro, mas transitaram para dezembro.

Ao nível dos recrutadores, nomeadamente a triagem telefónica, foram efetuadas 104 entrevistas, das quais 63 foram favoráveis, 18 favoráveis para outras vagas, e 23 desfavoráveis, fazendo com que 77,88% das candidaturas fossem consideradas positivas e apenas 22,12% negativas.

Relativamente às lojas, nomeadamente a entrevista presencial, foram efetuadas 40 entrevistas, e 24 foram agendadas até à data. Das entrevistas realizadas, 23 foram favoráveis (57,5%), 11 favoráveis para outras vagas (27,5%) e 6 desfavoráveis (15%), totalizando uma percentagem bastante positiva, de 85%.

#### **6.5. Segundas sugestões de melhoria**

Foi na 2ª fase do projeto, momento em que o projeto arrancou também para a região Centro, com mais 17 lojas e, após alguns meses de análise de como o projeto estava a ser desenvolvido, foi-me permitido dar mais algumas sugestões de melhoria. Nesta fase já se trata de sugestões mais minuciosas, no sentido de aperfeiçoar o projeto e não se trata de questões estruturais ou de ideias "novas".

Estas sugestões foram acontecendo ao longo do percurso da implementação do projeto, ou seja, após o projeto entrar em vigor, fui me apercebendo de algumas “falhas” que podiam facilmente ser colmatas, no sentido de tornar o processo de R&S mais eficaz e eficiente.

### **6.5.1. Triagem Curricular**

Quando os recrutadores recebem as candidaturas na plataforma CVWarehouse, a triagem era efetuada de forma muito sucinta, analisando por alto os vários campos preenchidos pelos candidatos no momento de inscrição.

A meu ver além de todos os campos que são preenchidos é essencial a análise do currículo.

No processo de R&S utilizado pela organização, os recrutadores olhavam apenas ao NIF, para verificar se era um colaborador antigo, à localização e à idade (excluindo logo à partida candidatos com menos de 18 anos).

Se a organização pretende uma maior qualidade dos seus candidatos é necessário que a análise curricular seja mais complexa, mesmo demorando mais tempo. Por este motivo e em conversa com a equipa envolvida no projeto, expus as minhas ideias.

Primeiramente, fui de opinião que a idade era um ponto crucial. De facto, para que não sejam integradas pessoas menores de idade em *full time*, reencaminhamos estes perfis para vagas de *part time*, olhando sempre aos requisitos internos obrigatórios, como o candidato ter de frequentar a escola. Posteriormente o NIF, que de facto, permite que seja analisado o perfil do candidato, caso ele já tenha sido colaborador anteriormente, ao nível do absentismo, faltas injustificadas, processos disciplinares, entre outros aspetos relevantes.

De seguida a localidade/proximidade à loja e aqui, faz-se logo uma triagem em relação ao leque de lojas que este candidato se pode deslocar em transportes públicos para os horários específicos das lojas. Neste ponto sugeri que o tempo médio que um colaborador deve despende para chegar a uma loja, é de 20 minutos no máximo.

Outro critério a ter em conta na análise curricular é a questão dos candidatos estrangeiros, verificando se os mesmos possuem manifestação de interesse. O ter ou não experiência na área, ou no atendimento ao público em geral é também importante ser analisado.

Por fim, quando se trata de funções mais específicas, ter sempre em atenção os critérios essenciais à execução daquela função.

Estas sugestões de melhoria foram todas aceites pela equipa, e implementadas no projeto.

### **6.5.2. Guiões de Entrevista**

Ao longo do nosso trabalho como recrutadores, e neste momento, já me encontrava a estagiar na organização, e, portanto, já conseguia ter uma visão mais prática, ao efetuar as entrevistas telefónicas, fui-me apercebendo que o guião de entrevista, anteriormente, implementado por mim, era demasiado extenso.

Neste sentido, sugeri que fosse retirado o enquadramento da função. Primeiramente porque aquela frase do "*Estamos a contactá-lo para a função de...*" é algo que automaticamente referimos ao iniciar uma entrevista, assim como referir qual a missão da empresa, os objetivos e tarefas e responsabilidades da função. E após ter a oportunidade de entrevistar, telefonicamente, centenas de pessoas, notei que os candidatos não se sentem, logo à partida interessados mas sim aborrecidos. Apesar de, à partida, parecer uma informação importante, os candidatos para estas funções operacionais não estão interessados para estas questões de regras e implicações, porque não é isso que lhes vai fazer mudar de ideias quanto à candidatura.

Outra sugestão foi trocar a ordem, ou seja, primeiro referir os benefícios e depois as condições salariais e não o contrário. Isto porque, no final dos benefícios, após já termos falado um pouco da vaga, da carga horária, horário de trabalho, tipo de folgas e benefícios, existem vários colaboradores que não ficam interessados e por isso é dispensável eles saberem as condições salariais. Na eventualidade de estarem interessados, então sim, faz sentido referir-lhes os vencimentos.

Por fim sugeri que fosse excluída a questão de "*Tem familiar a trabalhar (...)?*". Esta é uma questão que em nada influencia na escolha do candidato e é uma informação que não fica guardada na nossa base de dados. Assim como sugeri que eliminassem a questão "*(...) ficam expostos a diferenças de (...)?*", isto porque os colaboradores respondiam sempre que sim, mesmo que tivessem algum problema de saúde que os impedisse de exercer a função.

Apesar de bem aceites as minhas sugestões, aquando da minha saída da organização, os questionários ainda se mantinham iguais.

### **6.5.3. Formação**

Após o avanço do projeto e à medida que as lojas se viram obrigadas a olhar e se adaptarem ao mundo digital e tecnológico, fui me apercebendo que as equipas de gerência possuem algumas dificuldades ao nível tecnológico.

Há que ter em conta que grande percentagem dos gerentes de loja, são colaboradores antigos na organização, que iniciaram a sua carreira em funções operacionais e de início da pirâmide e que atualmente ocupam um cargo já elevado.

Quando o projeto avançou e as lojas se viram obrigadas a criar Pré-PAP's e elaborar as PAP's, fomos alvo de várias questões e por isso sugeri que a todas as equipas de gerência já envolvidas no projeto, fosse realizada uma ação de formação no sentido de ajudar os gerentes e secretários de loja a se sentirem mais aptos. E que antes de se integrar uma nova loja, essa formação fosse dada, para garantir que desde o início os colaboradores se sentem à vontade com os programas utilizados.

Além desta formação mais tecnológica, sugeri que fosse também efetuada uma ação de formação para a componente mais transversal e prática, nomeadamente ao nível das entrevistas e acolhimento. Quando os gerentes davam o *feedback* das entrevistas presenciais, através de chamada telefónica, muitas vezes eles desabafavam e referiam que não conseguiam tirar X informação de um candidato ou que eles próprios se sentiam intimidados quando lhes surgia um candidato mais velho que por alguma razão lhes colocava algum respeito. Neste sentido sugeri que fosse dada uma ação de formação, com foco na entrevista, para que os gerentes de loja saibam comunicar, saibam fazer as perguntas certas no momento certo e consigam retirar informação dos candidatos de igual forma, mesmo aos mais tímidos.

Não fazendo muito parte do R&S, mas sim da fase posterior, o acolhimento, sugeri que fosse também dada uma formação, no sentido de responsabilizar as equipas de gerência para este passo importante. Uma vez que tínhamos alguns colaboradores que iniciavam funções na organização, mas que rapidamente saíam porque sentiram que não foram bem acolhidos.

Todas estas sugestões evolutivas ao nível da formação foram muito bem acolhidas, foram até pontos a serem desenvolvidos nas últimas reuniões que tive com a equipa de recrutamento, no entanto, a organização mostrou alguns entraves nomeadamente por questões de custos e porque algumas das ações de formação iriam atrasar o avanço da entrada das novas lojas no projeto.

## 6.6. Resultados obtidos

Neste capítulo, apresento os resultados obtidos por meio de uma cuidadosa análise das entrevistas realizadas neste estudo. O R&S são componentes vitais para o sucesso de qualquer organização, e as conclusões derivadas dessas entrevistas evidenciam os desafios e tendências atuais desta área que está em constante evolução.

Ao longo deste projeto, foram realizadas 12 entrevistas, como mencionado no capítulo relativo à Amostra. Os objetivos destas entrevistas passaram por conseguir dar resposta à grande questão deste projeto, *"Tendo em conta a informatização e a competitividade, também as práticas de RH sofreram alterações e evoluem, mas de que forma é que o recrutamento e seleção pode acompanhar estas mudanças de modo a ter um impacto positivo para a vida da organização e futuros colaboradores?"*. Mas para isso foi necessário analisar detalhadamente todo o processo de R&S que a empresa em estudo aplicava na sua organização, e consequentemente analisar se todo o processo é o mais eficaz e eficiente explorando os vários recursos que a organização tem disponíveis para que o R&S se torne num processo mais ágil, apelativo e competitivo.

Os resultados apresentados neste ponto, são uma síntese abrangente das entrevistas efetuadas, fornecendo uma visão profunda e holística das questões.

Como referido, as entrevistas realizadas apresentam guiões distintos, devido à função que cada entrevistado exerce. Neste sentido existe um questionário destinado ao Diretor de Projetos de Serviços Partilhados de RH ([apêndice 3.1](#)), um outro que foi realizado à Diretora de Recrutamento, Coordenadora de Recrutamento de Operações e Logística e à gestora de Recrutamento ([apêndice 3.2](#)). Foi ainda elaborado um guião para as Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como operadoras de loja antes do projeto iniciar ([apêndice 3.3](#)), um para as Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como recrutadores antes do projeto ([apêndice 3.4](#)). Visando as funções e tarefas desempenhadas pelas gerentes de loja, foi criado um outro guião ([apêndice 3.5](#)), assim como para as secretárias de loja ([apêndice 3.6](#)).

De forma a ter uma análise mais coerente e explicativa, foram criadas três tabelas de categorias.

Numa primeira categoria (tabela 1) pretende-se perceber como é que os entrevistados olham para o processo de R&S de uma forma generalizada. Vai permitir entender qual o foco da organização, aquilo que é mais importante para eles e, consequentemente, justificar o planeamento do projeto de R&S elaborado.

<b>Categoria</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
Recrutamento e Seleção	Importância do processo	Selecionar candidatos com perfis que vão ao encontro do clima e cultura organizacional	AR; MB
		1.º contacto com o candidato	ML; MB
		Perceber que a organização é feita de pessoas e sem elas o negócio não avança	JM; MB; RM; VT
		Um bom R&S leva ao sucesso organizacional, e evita problemas futuros não só para a organização como para os colaboradores	ES; JM; PM; RM
	Complexidade do processo	Saber filtrar os candidatos	JM; AR
		Ter um olhar minucioso nas mais variadas etapas do processo de R&S	ML; MH
		Saber olhar para além de, para o exterior, para as necessidades de cada loja individualmente	MH; AR
		Ter uma olhar estratégico e não apenas transaccional	PM; AR
		Ser a 1ª etapa na vida do colaborador na organização	ML; VT
	Envolvência com outras áreas de RH	É o processo que inicia a vida do colaborador na empresa, mas que influencia o futuro	AR; DP; ES; ML; VT
		O sucesso ou insucesso do processo de R&S leva a consequências para todas as áreas que respeitam a vida do colaborador na organização	CR; MH; MB; PM; RM; ES; ML
	Consequências de um mau recrutamento	Má gestão de competências e expectativas, infelicidade no trabalho e maiores custos a longo prazo	MB; AR; CR; PM
		Deteriora a imagem organizacional	AR; MH
	Consequências de um bom recrutamento	Melhor desempenho organizacional, envolvimento com a organização e equipa e maior felicidade no local de trabalho	DP; MB; AR
		Menores custos para a organização a curto e longo prazo	AR

Tabela 3: Tabela de Categorias (Análise do Processo de R&S generalizado)

A partir desta tabela é possível constatar qual a visão que os entrevistados, mesmo estando diariamente a trabalhar na área do R&S, têm deste processo. Com estas questões quis concluir e perceber se o planeamento do projeto e sugestões referidas, quer pela empresa como por mim, fazem sentido aos olhos daquilo que os entrevistados entendem por recrutamento e seleção.

Inicialmente quis entender que fatores levavam os colaboradores a considerar o R&S um fator importante e relevante para a organização. As respostas obtidas foram todas ao encontro umas das outras, referindo a importância de ter um processo que vá ao encontro do clima e cultura da empresa e o facto de ter um processo bem planeado e estruturado para que os resultados em termos de eficiência e eficácia sejam evidentes. A diretora de RH (AR) chega a referir que *"...se recrutarmos um perfil que não esteja de acordo ou com as competências que nós queremos ou até com a cultura da companhia, podemos estar a contribuir para problemas futuros"*. Os restantes entrevistados, como os recrutadores apoiam esta ideia referindo, *"...nós somos a principal fonte, todas as outras trabalham a seguir à nossa... somos nós que somos o 1.º contacto com o candidato"* (ML); *"...o recrutamento é a base, porque é aí que começa os RH, nós sem pessoas, sem candidatos, não fazemos nada...ao nível da influência e sucesso concordo, porque logo à partida se não triamos, admitimos, pessoas boas, o resto do trabalho poderá não ser feito tão bem também"* (VT). Estas respostas evidenciam a importância que o R&S tem no início de carreira de qualquer colaborador.

De seguida fiz algumas questões que estudavam a opinião dos colaboradores sobre a complexidade deste processo, pois apesar de parecer fácil, o R&S é um processo complexo, dinâmico e de constante atualização. Todos os entrevistados referiram e afirmaram que em todas as etapas existe sempre algum obstáculo ou dificuldade. Por exemplo, as gerentes e secretárias de loja referem a questão do saber filtrar e ter um olhar minucioso e crítico, evitando cair em enviesamentos, *"...todo o processo que é feito e como é trabalhado, depois vai influenciar muito no desempenho do colaborador"* (DP); *"...ter mais formações e que realmente seja muito minuciosa na sua escolha"* (ML); *"Aqui não há grandes coisas que fazem o processo mais eficiente, são pequenas coisas, não é só uma coisa, são pequenas coisas que fazem o processo mais eficiente"* (PM).

Os restantes entrevistados, estando mais envolvidos em todo o processo e tratando-se de profissionais na área dos RH e R&S, têm uma visão de complexidade um pouco mais distinta, como, *"...o recrutamento assume uma importância imensa... assume uma gestão administrativa..."*

*se cada uma das fases para trás não estiver suficientemente robusta, nunca chegamos a lado nenhum” (AR); “...todas as áreas são importantes...desde o recrutamento... As relações laborais... Responsabilidade social... processamento salarial... formação” (CR); “...se tiveres uma boa comunicação ligada a uma boa proposta de valor e a proposta de valor vem da employer branding... compensação e benefícios” (MH); “...se tu conseguires gerir a pessoa certa, com as competências certas, para aquela função, a empresa vai ter sucesso, os colaboradores vão estar mais satisfeitos e consegue-se alcançar os objetivos que queres e daí o sucesso da empresa” (MB).*

A partir destas respostas conseguimos também constatar que os entrevistados, nomeadamente os de cargos mais elevados, como o Diretor de Serviços Partilhados, Diretora de Recrutamento e Coordenadora e Gestora de recrutamento, conseguem facilmente interligar o R&S a todas as outras áreas que envolvem os RH, como fatores influenciadores uns dos outros.

Para finalizar este meu objetivo de perceber de uma forma geral o que é que os entrevistados entendem pelo processo de R&S quis perceber quais são para eles as consequências de um bom e mau processo de R&S. Algumas das respostas obtidas foram: *“Se nós não recrutarmos um perfil em linha com aquilo que são as necessidades ou a realidade, estamos aqui, no limite, a trazer mais custos para cima da mesa... e também a frustrar expectativas de colaboradores, e pior do que isso, a contribuir para uma reputação negativa da nossa imagem” (AR); “...se não fizeres o recrutamento com um conjunto de critérios, e se nós formos simplesmente recrutar, tu vais ter um custo à posteriori maior, porque a pessoa não está adaptada às necessidades da companhia” (CR); “Se tu não recrutares bem... o negócio morre, o sucesso da empresa deixa de existir... pode-nos afastar imensos candidatos” (MH). Em contrapartida um bom R&S pode levar a: “...menos custos ao nível do recrutamento e maior é a qualidade das pessoas que recrutamos, mesmo que a rotatividade se mantenha” (AR); “...se tu tiveres um bom recrutamento, em que seleccionas os candidatos mais adequados àquilo que é pretendido pela companhia, é mais fácil toda a gestão posterior” (CR); “...as pessoas são a base de tudo, nós trabalhamos para pessoas e somos pessoas e quando nós fazemos um bom recrutamento acabamos por ganhar futuramente” (JM).*

Numa outra categoria (tabela 2), pretende-se analisar o antes e durante, com o intuito de refletir o porquê da necessidade de mudança, por parte da empresa em estudo, de que forma o fez e os impactos que foram sentidos até ao momento. Desta forma torna-se mais fácil justificar e compreender as sugestões de melhoria apresentadas.

<b>Categoria</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
Processo de R&S na empresa em estudo	Necessidade de mudança	Área do Retalho Alimentar	AR; ML; PM
		Mundo da informatização e digitalização	AR; MH; ML
		Concorrência	AR; JM; ML
		Por deficiência do processo anterior	AR; CR; DP; JM; MH; ML; MS; MB; PM; RM; VT
		Diminuição de custos	AR
		Uniformização do processo de R&S	AR; PM
		Melhorar a imagem organizacional	AR; MH; ML; PM
		Obter melhores resultados em cada processo, seja ao nível dos candidatos como para a própria organização	CR; PM; ML
	Alterações a nível operacional e estrutural	Alteração de cargos	AR; MH; PM
		Nova equipa especializada	AR; CR
		Redefinição e acréscimo de etapas	AR; CR; ES; JM; ML; MB; RM; VT
		Centralização	CR; PM
	Sucesso da mudança com o projeto	Estatísticas relativas ao tempo gasto ao longo de cada processo de R&S	AR; CR; DP; JM; ML; MS; PM
		Melhorias no n.º de candidatos que se apresentam às entrevistas	AR; DP; ML; RM
		Melhoria na qualidade dos candidatos	AR; CR; DP; JM; ML; PM; VT
		Feedback dos candidatos e pessoas externas à organização	MH; PM
		Alcance dos objetivos estabelecidos na concretização do projeto	AR; CR; MH; MB; PM
	Dificuldades na mudança de mentalidade	Hábitos	AR; DP; ES; MH; ML; PM; VT
	Obstáculos e dificuldades sentidas antes, durante e após projeto	Dimensão Organizacional	AR; MH; MB; PM
		Legitimação do processo	AR; PM
		Recolha de informação	CR
		Custos	AR; MH
		Questões informáticas	AR; CR; ML; VT
	Análise prévia ao projeto	Análise da situação organizacional e de R&S no momento de planeamento	AR; CR; PM
		Explorar e negociar custos	AR
		Analisar estrutura organizacional	AR; MH; PM
		Levantamento de necessidades	AR
		Analisar explorar recursos	AR; MH; PM

Tabela 4: Tabela de Categorias (Análise do processo antes do projeto e com a implementação do mesmo)

A partir desta tabela é possível constatar que houve de facto uma grande necessidade de mudança no processo de R&S, quer por questões internas como externas. A organização começou a aperceber-se que estava envolvida numa área de negócio competitiva, onde a concorrência apresentava resultados de R&S mais satisfatórios. A Diretora de Recrutamento reconheceu este ponto referindo que a JM *"...é uma empresa que contrata mil colaboradores e com uma alta rotatividade... típica... das empresas de retalho"* (AR). Também os restantes entrevistados, nomeadamente as Gerentes e Secretárias de loja referem que *"Cada vez temos mais concorrentes à nossa volta...perdemos gente muito boas, até para os nossos concorrentes"* (JM); *"...num mercado muito competitivo a nível de empresas de retalho alimentar"* (ML).

Neste sentido, a empresa em estudo apercebeu-se que era de facto necessário mudar o processo aplicado, por inúmeras questões, como pelos estudos anteriormente efetuados, onde constaram custos elevados. Segundo a Diretora de RH (AR) era necessário a *"...redução de custos"*, pois a empresa apresentava custos elevadíssimos, desde o investimento que era gasto nos recrutadores, nos custos de fardamento dos novos colaboradores, nas consultas médias, formações, etc.

Além destes fatores, os entrevistados referiram também a degradação da imagem, referindo que a empresa tem de ter *"...uma imagem empregadora de elevada qualidade... queremos que a nossa imagem enquanto empregador esteja em linha com esta imagem de qualidade que...oferece aos seus consumidores"* (AR). O próprio diretor de serviços partilhados (PM) referiu *"...estávamos a destruir a nossa marca, com as más experiências que tinham os candidatos no nosso processo de recrutamento e seleção."*

Antes de qualquer implementação, foi necessário efetuar uma análise, quer por parte da empresa, com um olhar mais interno e quantitativo, como da minha parte com uma visão mais externa. E aqui ambos olhamos para aquilo que é a missão, visão e valores da organização, para os objetivos estratégicos, para aquilo que a empresa ambicionava com a criação de um novo processo de R&S. A diretora de recrutamento (AR) afirmou que previamente é necessário efetuar-se um *"...diagnóstico muito profundo daquilo que é a tua situação atual, daquilo que é o teu cenário pretendido e de qual o caminho que tu tens que fazer para chegar de um ao outro...começamos aqui com um levantamento exaustivo de tarefas, depois passamos para um levantamento exaustivo dos responsáveis por estas tarefas, quem faz o que, quanto tempo demora, e numa situação ideal ou com um processo otimizado, quanto tempo vai demorar. E depois é fazer todo o percurso... panóplia enorme de gestão de recursos que nós temos que*

*avaliar, temos que quantificar e temos que aprovisionar no futuro*". O mesmo referiu o diretor de serviços partilhados (PM), *"...analisar se este tempo que eles estão a investir pode ser feito por uma equipa dedicada e concentrada de uma forma mais eficiente"*; *"...olhar para o processo e analisar todas as ineficiências que tínhamos no processo e identificar e quantificar"*.

O fator custo foi também um ponto crucial claramente assim como aos recursos que a empresa tinha disponíveis. Uma das gestoras de recrutamento afirma que *"...temos que perceber como é que ele está, àquilo que nós chamamos de ESIS, que é agora, tirar uma fotografia ao real, ao agora, e perceber quais são as tarefas, quem é que são os responsáveis, indicadores estatísticos...perceber, tem desenvolvimento? Tem custos associados?...depois é... o TO BE"* (CR). Também o diretor de serviços partilhados (PM) assegurou que *"foi garantir que nós temos uma equipa com ferramentas precisas para fazer este tipo de trabalho"* e *"...avaliar novas tendências, novas metodologias, novos recursos"*.

Apesar de a empresa querer ser completamente inovadora e radical foi necessário colocar as ideias no sítio correto e perceber que em procedimentos como estes, onde existe a alteração de um processo no seu todo, todos os colaboradores que nele trabalham serão afetados e por isso foi necessário ter em consideração o trabalho já exercido por cada um dos colaboradores.

Após esta análise, reflexão e consciencialização de que era necessário mudar, a empresa em estudo começou por efetuar algumas mudanças, algumas delas mais estruturais outras mais operacionais. Uma das grandes mudanças sentidas ao nível organizacional diz respeito à forma como o R&S passou a ser feito, isto porque anteriormente cada região trabalhava da sua forma seguindo apenas algumas regras, mas com o projeto todo o processo de R&S é efetuado de igual forma para todo o país sem exceção, tal como afirma a gestora de recrutamento, *"...em termos organizacionais foi efetivamente ser centralizado"* (CR).

Com isto, houve a alteração e acréscimo de cargos, como por exemplo, as tarefas desempenhadas pelos gerentes de loja e secretários de loja foram alteradas, tal como afirmam os nossos entrevistados ao referir que *"...tirarmos toda a carga administrativa deste processo, que é elevada, retirarmos da operação, do negócio, das nossas gerências de loja e colocarmos nestes serviços de apoio...tivemos que aumentar a estrutura de RH"* (AR); *"Há uma diminuição de tarefas, portanto há uma redefinição de funções"* (MH); *"Esvaziam-se as funções de tarefas administrativas e nós, por outro lado, temos que acompanhar a desmaterialização de tarefas administrativas da parte da loja e assumi-las de outro lado... rever processos e reajustar os*

processos” (MH); “...o envolvimento das operações nas lojas era muito maior, muito, muito maior, e o envolvimento de RH era muito menor” (PM).

Ao mesmo tempo houve a criação de uma nova equipa de recrutamento, especializada, “...termos pessoas qualificadas... que são pessoas da área de RH, que estão não só qualificadas, mas acima de tudo focadas em encontrar candidatos com qualidade” (AR).

Além disto, houve também a redefinição de todo o processo de R&S, desde a criação de novas etapas, como a entrevista telefónica, as alterações de etapas já existentes, como é o caso das entrevistas presenciais, que anteriormente eram efetuadas por qualquer elemento da equipa de gerência, onde não existia qualquer guião. Mas a partir do projeto estas entrevistas tinham de ser efetuadas pelo/a próprio/a gerente da loja (salvo exceções, como baixas médicas) que seguia um guião estruturado. Todas estas alterações foram sentidas essencialmente pelos recrutadores, gerentes e secretárias de loja, “...candidaturas eram vistas por loja e não para um parque de lojas... passagem das candidaturas em papel, para candidaturas digitais... passamos à aprovação para o início do processo” (AR); “...criamos bolsas de candidatos...entrevista telefónica...triacagem muito mais sólida em termos de informação que é recolhida e validada” (CR); “...senti muitas alterações, só o simples facto de não estar à procura das candidaturas, de não fazer as entrevistas, já nos poupa muito trabalho” (ES); “...ouço mais o entrevistado” (JM); “...criação de anúncios específicos, imagina, antigamente tu metias só por concelho e não metias para onde é que era” (MB); “...faço toda uma triagem curricular mais pormenorizada, portanto perde-se mais tempo de pessoa a pessoa, e também fazemos um cruzamento com os outros candidatos que já temos, portanto, fazemos ali uma triagem entre eles” (RM).

Após alguns meses de projeto foi possível constatar sucesso no novo projeto. Ao longo das entrevistas fui me apercebendo que todos os entrevistados se sentiam satisfeitos de uma forma geral, nomeadamente as secretárias e gerentes de loja, no que concerne à diminuição da carga horária, “...poupa-nos trabalho... liberta” (ES); “...toda a carga administrativa que retiramos, que é ganho em eficiência na loja, para a operação” (MH), e qualidade nos candidatos selecionados, “...hoje em dia nós sabemos que 99% dos candidatos que os nossos recrutadores mandam para a loja aparecem na loja, a tempo e horas e muitos deles são qualificados ou são válidos para as funções em questão...maior qualidade dos candidatos” (AR); “...quando eles chegam até nós, já têm os requisitos que nós pretendemos... temos opções válidas, ou seja, não escolhemos só porque sim” (DP); “...tens pessoas muito mais qualificadas, pessoas que estão muito mais alinhadas com o valor da companhia” (PM); “...os candidatos são melhor selecionados e os que

*entram são os mais qualificados”; “...mais bem triados, mais bem avaliadas de acordo com as necessidades e requisitos da vaga” (VT).*

Outro grande facto que reflete o sucesso deste projeto e que foi significativo para os entrevistados é a imagem que a empresa transmite para o exterior/concorrência, “*A principal vantagem é a imagem que damos*” (MH); “*...garantir que a experiência do candidato é muito melhor, vamos garantir que o candidato tem uma boa experiência e vamos proteger a imagem da companhia*” (PM). Os entrevistados, nomeadamente os recrutadores e gestoras de recrutamento, referem a questão da valorização e a forma como os candidatos se sentem quando têm uma organização que se mostra preocupada, inclusiva e próxima, com vontade de crescer e inovar “*...a grande vantagem é sem dúvida o acompanhamento e o feedback que damos ao longo de todo o processo*” (MH); “*...passou a haver uma maior proximidade entre a loja e os recrutadores*” (RM).

Apesar de tudo estar a correr como planeado, existem sempre dificuldades e obstáculos que os colaboradores vão sentindo, nomeadamente a recetividade. É importante salientar que a maior parte das equipas de gerência contam com colaboradores já antigos na organização, que iniciaram as suas funções em tarefas mais operacionais e após anos já se encontram em funções mais acima na hierarquia. E, portanto, são pessoas que já estão habituadas a trabalhar de determinada maneira, que já adquiriram as suas rotinas e hábitos. E alterar estas mentalidades foi uma tarefa complicada. Isto foi possível constatar em todas as entrevistas efetuadas. As próprias equipas de gerência referiram que sentiram alguns obstáculos ao nível da informatização e mudança de tarefas. Estas conclusões são visíveis, quer nos próprios recrutadores, gerentes e secretárias de loja que se viram obrigados a mudar, “*...não era uma coisa que nós fazíamos, não estávamos habituados*” (DP); “*Nunca pensei em formas de melhorar, porque já estávamos tão habituadas a fazer o processo...era normal, nunca pensei em mudar tanto*” (ES), “*...um processo enorme de educação, ou de habituação*” (AR), como também é facilmente constatada nas entrevistas efetuadas aos restantes colaboradores, “*...mudar estas mentalidades, custa trabalho*” (PM); “*As lojas estão habituadas a fazer tudo à maneira delas e da maneira mais rápida e tudo muito não apropriado, da melhor forma, e nós temos que habituar as lojas, temos que dizer não, que temos que fazer isto*” (VT).

Como referido, todo o projeto foi bem planeado e estruturado antes de ser colocado em prática. No entanto, tanto a organização como eu, ao serem sugeridas algumas práticas e procedimentos, vimo-nos impedidas de proceder com as nossas ideias por várias questões. Sempre que era necessário algum tipo de aprovação ou documentação, era necessário que a

informação passasse por vários departamentos e pessoas, fazendo com que as coisas demorassem mais tempo e fossem muitas vezes enviesadas. Por exemplo, a diretora de recrutamento desabafa referindo que sentiu algumas fragilidades, “...monitorizar principalmente quando nós temos meios ou ferramentas de RH frágeis e que não estão integradas entre elas...garantir a veracidade dos dados, da informação, que é garantir que esta informação não te escapa e que temos aqui isto tudo muito encadeado e sob controlo” (AR); “...recolha de informações, nomeadamente, indicadores estatísticos” (CR); “...cruzar informações, relatórios, que muitas das vezes são relatórios que não são customizados” (CR).

Também a questão dos custos e programas informáticos, levaram a alguns entraves. Por exemplo, quando foi sugerido que nos questionários de candidatura fosse retirada a questão da aptidão linguística, mas o próprio software não permite por questões estatísticas e de programação. A própria coordenadora e gestoras de recrutamento confirmaram este tópico, afirmando que “...tivemos informação da informática que era muito simples, mas na verdade foi uma coisa que demorou mais de 2 mês” (CR); “...está-se a ver a ineficiências que, com meia dúzias de lojas, ainda vemos o quão fácil é eles corromperem todo o sistema” (MH); “...ainda há coisas que correm mal a nível de sistema...a maior dificuldade é realmente o sistema” (ML).

Numa outra categoria, pretende-se analisar de forma mais aprofundada o processo de R&S da empresa em estudo, após a implementação do projeto, onde foram incluídas as sugestões de melhoria apresentadas. A partir desta tabela torna-se mais perceptível a forma como as sugestões de melhoria foram aceites pela empresa e de que forma trouxeram resultados positivos, indo ao encontro dos objetivos definidos à priori.

<b>Categoria</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ocorrências</b>
Processo de R&S da empresa em estudo durante o projeto com inclusão das sugestões de melhoria	Utilização do recrutamento externo	Olhar ao mercado	AR; MH
		Obter visões mais amplas e diferenciadoras	MH
		Funções Operacionais	MH; MB; RM;
	Utilização do recrutamento interno	Posições de chefia	AR; MH; MB; RM
		Desenvolvimento de competências dos colaboradores	AR; CR; RM
		Envolvimento e conhecimento da cultura	AR; RM
	Impacto da Triagem Curricular	Uma boa triagem leva a melhores resultados nas etapas posteriores	AR; JM; MH
		Redução do n.º de candidatos para fases posteriores	CR; ML
		Associar candidatos ao perfil definido à priori	MH; ML; PM; RM; VT

		Diminuir o n.º de candidatos que passam às fases seguintes	MH; ML
		Depende do contexto, ambiente e vaga	AR; CR; MH; PM
	Impacto da Atração	Saber com quem comunicar, onde e quando	AR; MH; ML; PM
		Ir além do verbal, ser criativo e apelativo	CR; DP; ES; JM; ML; MS; MB; VT
		Ser diferenciador	ML; PM; RM; VT
		Saber como comunicar visando o público-alvo	AR; PM; RM
	O papel da comunicação	Criar uma rede uniformizada	PM
		Conseguir obter os mesmos dados para um vasto leque de candidatos	CR; VT
		Tornar o processo mais informal e próximo	CR; DP; ES; JM; MH; ML; MS; MB; VT
		Era da Digitalização e Informatização e Inovação	AR; PM
	Importância e consequências dos Anúncios	Ser objetivo e direto, e ao mesmo tempo apelativo	CR; ML; PM
		Suscitar interesse de candidatos com qualidade	CR
		Uniformização do processo	MB; RM
	Benefícios dos Guiões de Entrevista	Obtenção dos mesmos dados para todos os candidatos de forma a se realizar uma tomada de decisão justa	CR; DP; JM; VT
		Dar a conhecer aos candidatos a gerência de loja, empresa e função	DP; JM; ML; MB

Tabela 5: Tabela de Categorias (Análise do processo de R&S aprofundado)

É evidente constatar que na empresa em estudo o tipo de processo de recrutamento utilizado varia conforme a função à qual se está a recrutar. Como referem a maior parte dos entrevistados, “...se formos contabilizar por número, naturalmente que o mais utilizado é o externo, porque são pessoas para a base das nossas lojas, da nossa operação e, portanto, vamos ao mercado buscá-las. Agora quando nós falamos de recrutamento para outro tipo de posições, quer seja para chefias, quer seja para posições de estrutura, de back office, o recrutamento mais utilizado é o interno” (AR); “Mais utilizada pela empresa é recrutamento externo...por exemplo numa abertura de loja... tu tens que fazer o misto...ou seja, para os diferentes processos depende o tipo de recrutamento” (MB). Apesar de haver um maior foco e ênfase no recrutamento externo, os colaboradores estão cientes do impacto que o recrutamento interno tem para uma organização,

*“...somos uma empresa que aposta no desenvolvimento das suas pessoas...quanto melhor as nossas pessoas no back office conhecerem a nossa base tão melhor vão fazer as suas funções”* (AR); *“...recrutamento interno, porque há muitas pessoas que querem crescer, há muitas pessoas que querem mudar, e temos que dar voz aos nossos colaboradores”* (CR). Ao mesmo tempo compreendem as vantagens e impacto que o recrutamento externo acarreta para a empresa, *“...o olhar para fora que é fundamental para que uma empresa também possa crescer, se possa desafiar, se possa questionar e possa fazer coisas de formas diferentes”* (AR); *“...quando vieste, porque vens de fora, vens fresca, vens sem vícios, é sangue novo”* (MH); *“...o fechar ao externo, porque acho que isso nos pode deixar quadrados e egoístas”* (MH).

Como referido anteriormente, as sugestões de melhoria apresentadas focaram-se em alguns pontos cruciais do processo de R&S. Ao nível da triagem, e após ter apresentado e estarem aplicadas as sugestões de melhoria referentes aos questionários de inscrição e à forma como a triagem é efetuada pelos recrutadores, os colaboradores referem que estas mudanças vieram trazer benefícios ao nível dos resultados e número de candidatos transferidos para as fases seguintes, *“...quanto melhor for feita a triagem melhores são os resultados mais à frente”* (AR); *“...partir do momento me que fazemos uma triagem curricular, já vamos reduzir o n.º de candidatos que depois vamos analisar nas fases seguintes”* (CR); *“Faz com que tu na triagem curricular, aqueles que são desviados do perfil, tu os tires logo, e é importante para isso, para tu não dedicares, não perdes tempo com candidatos que não vão corresponder ao perfil”* (MH); *“...uma boa triagem curricular faz-nos poupar tempo, quer ao recrutador, quer à loja, faz-nos ser muito mais objetivos naquilo que queremos e aquilo que temos disponível para uma fase seguinte”* (ML); *“...com a candidatura espontânea, em que caíem lá se calhar 500 candidaturas e nós perdemos um triplo do tempo a triar candidatos... enquanto que no anúncio... eu sei que as pessoas que se candidataram... estão realmente interessadas em ingressar”* (ML); *“...garantir a filtragem é a mais eficiente possível”* (PM).

Seguidamente à etapa da triagem, temos a atração e aqui englobo a questão dos novos guiões de entrevista, a reformulação de e-mails e SMS, a forma de comunicar com os candidatos, a questão da criação de vídeos apelativos que deveriam ser incorporados nos anúncios, o próprio corpo dos anúncios, entre outros procedimentos que foram sugeridos ao longo do projeto, os quais já foram descritos anteriormente. Neste ponto foi possível constatar que os colaboradores compreendem o porquê das mudanças e concordam plenamente com estas, *“...conhecemos a realidade onde estamos para criarmos uma estratégia com essa realidade... o contacto pessoal,*

*para mim é dos mais importantes” (AR); “...analisarmos onde estão a ser os desafios de recrutamento e para essas situações, criarmos anúncios, formas de comunicação específicos de atração” (CR); “...acho que realmente termos algo mais interativo, mais dinâmico, mais apelativo, acho que era capaz de resultar sim, sem dúvida” (DP); “Sim, neste momento só temos anúncios e penso que sim, que essa ideia é boa para incentivar o candidato a ver que certas secções não são só aquilo, que há outras coisas que podem ser interessantes” (ES); “Uma boa atração traz-te n.º de candidatos, traz-te dimensão, mas traz também qualidade... uma boa atração, é tu ires aos públicos certos, é estares no sítio certo” (MH); “...nós temos que nos diferenciar dos outros e essas diferenciações passam muito por aquilo que nós oferecemos e que não oferecemos”; “Se não formos atrativos a pessoa nem sequer vai ter vontade de se candidatar” (ML).*

Na mesma linha de pensamento, a comunicação foi um tema muito presente neste projeto, assim como nas entrevistas efetuadas, razão pela qual foi crucial perceber que os entrevistados compreendem a importância da comunicação, os benefícios que estão inerentes a um processo comunicativo mais informal. *“...uma coisa que eles valorizam imenso... temos que perceber que tipo de pessoa temos à nossa frente, para conseguirmos também adequar a nossa linguagem a esse tipo de pessoa” (DP); “Em vez de dizer “eu” eu por norma digo sempre “nós”, que já é aquele incentivo, não sou só eu, ou um dou dois ou três, é a equipa toda” (ES); “...é uma conversa mais informal, uma conversa mais pessoal” (JM); “...as pessoas valorizam a forma como nós comunicamos com elas...eles sentem-se valorizados, alguém os está a ouvir...A forma como nós falamos, o tom de voz” (MS); “...temos uma conversa um bocado mais fluida, simples, é importante, aliás acho que até dá muito mais, dá intimidade, até os candidatos ficam com uma ideia diferente de nós, com uma ideia mais familiar, mais próxima...Dá mais confiança, coloca as pessoas mais à vontade de falar, dispor, perguntar, de questionar tudo e até obtemos mais informações do candidato” (VT).*

Em todos estes temas é visível a questão da inovação, informatização e digitalização. E com a competitividade e concorrência que a empresa sente, estando inserida nesta área de negócio e ao realizar as entrevistas mostrou-se relevante perceber se os colaboradores estavam cientes desta importância e se percebiam que algumas das sugestões de melhoria visavam esta questão. *“O nosso mundo é muito digital... naturalmente que termos aqui um processo digital é fundamental, é obrigatório” (AR); “...prepará-las para uma digitalização cada vez maior” (MB); “O mundo está a acabar com o papel... os jovens estão super digitais” (MH).*

Numa fase final das entrevistas quis frisar e perceber melhor de que forma os entrevistados, elementos essenciais à elaboração e concretização do projeto, se adaptaram às mudanças implementadas, no que concerne aos guiões de entrevista, quer dos recrutadores como dos gerentes de loja. Os recrutadores afirmaram que “...é importante termos o guião, para que de uma forma genérica, os gerentes obtenham o mesmo tipo de informação que nós, empresa, consideramos importante. E não é só obter, também nas entrevistas, a verdade é que nós também transmitimos informação importante para o candidato tomar decisões” (CR); “...a parte de apresentação da empresa, não era uma coisa que nós fizéssemos na entrevista...porque às vezes ficamos ali um bocadinho atrapalhados..., e acaba um bocadinho por desinibir a conversa, e lá está, é nesses quebra-gelos que nós também depois conseguimos perceber um bocadinho quem é aquele colaborador, e tentar que ele fale um bocadinho mais sobre si” (DP); “...se estás a apresentar uma vaga, é importante teres que apresentar todos aqueles pontos” (MB).

Na mesma linha de pensamento, as gerentes e secretárias de loja constatam que os novos guiões são elementos fundamentais e cruciais, “...um guião que nos permite selecionar e justificar”; “...os guiões foram importantes para conseguirmos obter os mesmos dados de todos os candidatos, até porque nós somos seres humanos e somos falíveis, vão sempre falhar perguntas, vão sempre falhar questões” (VT).

## **6.7. Análise e discussão dos resultados**

O presente capítulo conduz à análise e discussão dos resultados obtidos no âmbito do presente projeto, orientado para o estudo e investigação aprofundada do processo de recrutamento e seleção na organização em estudo.

Como delineado previamente, os dados qualitativos foram adquiridos por meio de entrevistas. Esta metodologia possibilitou uma análise aprofundada das práticas de R&S da empresa, bem como a identificação de áreas passíveis de aperfeiçoamento.

Em suma, neste capítulo procederei à análise e discussão críticas dos resultados obtidos, conforme apresentado no ponto anterior. Este processo de análise será contextualizado e enriquecido por meio da revisão da literatura realizada previamente.

A partir do ponto anterior, emergem diversas conclusões de relevância significativa, no que concerne ao processo de R&S. Estas conclusões permeiam diversos aspetos da temática, abordando a sua importância intrínseca e pontos cruciais que envolvem as várias etapas do

processo, como a comunicação e atração. Além destas, é possível também aferir várias conclusões derivadas das várias sugestões e recomendações apresentadas ao longo do projeto.

Analisando as tabelas de categorias e avaliando as respostas dos entrevistados, torna-se evidente um dos aspetos mais cruciais desde projeto. Quando recebi a oportunidade de ingressar na empresa, mas especificamente, no programa *Academic Thesis*, uma das minhas primeiras questões era “*porquê*”, visto que a minha candidatura inicialmente se relacionava com o tema da sustentabilidade nos RH. Desde o início, compreendi que havia uma clara necessidade de reformular o processo de R&S.

A partir das respostas obtidas, percebe-se que o processo apresentava algumas deficiências significativas. Estas eram evidenciadas pela insatisfação dos candidatos, pelo *stress* e pressão que as equipas de gerência sentiam, bem como o descontentamento e desmotivação por parte dos recrutadores. Estes fatores tornaram-se evidentes nas entrevistas, quando as equipas de gerência afirmavam, frequentemente, que quando efetuavam um processo de R&S sentiam uma certa despreocupação, pois não conseguiam depor todo o seu valor e tempo. Além disso, as estatísticas relacionadas com o tempo gasto nas várias etapas do processo foram também um fator que levou à mudança. Os elevados índices de rotatividade foi um ponto crucial na decisão de implementar mudanças. Antes dos estudos realizados, a organização não se tinha apercebido deste fator. Chiavenato (2009) constata um ponto importante neste aspeto, afirmando que altos índices de rotatividade estão diretamente relacionados à administração de RH, e por isso é importante estar atento para que tal índice, quando elevado, não prejudique as metas da organização.

Todas estas questões são visíveis nas respostas dos entrevistados, quando se referem à necessidade de mudança, ao facto de sentirem que não estavam a efetuar um trabalho satisfatório e com resultados positivos.

Uma questão que coloquei logo de início, foi: “*Porquê só agora?*”. Durante as entrevistas tentei de forma subtil encontrar resposta para esta questão. A verdade é que se tornou evidente a existência da competitividade, que tem vindo a ser crescente neste setor, desencadeando preocupações e receios na organização. O mesmo reflete Boselie e Paauwe (2010), ao associarem uma vantagem competitiva sustentável aos recursos e competências internas de uma organização. No fundo entende-se que o ambiente interno é o mais importante para a ação estratégica. A base para a estratégia da organização está na singularidade dos seus recursos face às oportunidades do meio externo.

Além disso a má reputação e imagem, resultante dos processos de R&S inadequados também contribuíram para esta decisão. Em setores de negócio como este, é fundamental lembrar que os candidatos são, muitas vezes, também clientes. Portanto, é crucial que mesmo os candidatos que não são selecionados, tenham uma experiência positiva na organização. Além destes fatores, vários outros desempenharam um papel fundamental na tomada de decisão de implementar um novo processo de R&S, como os custos envolvidos, a qualidade insatisfatória dos candidatos selecionados, a escassez de recursos, entre outros.

Através das entrevistas, identificamos um aspeto crucial, que é a natureza da área de retalho. Com isto quero salientar que, tratando-se de uma área de negócio com foco na comercialização, onde as principais funções são predominantemente de carácter operacional, a preocupação em mudar qualquer procedimento relacionado com este setor acaba por ser uma opção longínqua e relutante.

De acordo com o estudo realizado por Cardoso, L., Pinto, S., Silighini, C., Montalto, V., e Calonego, M. (2013), observou-se que em muitos estabelecimentos comerciais, as funções que são consideradas mais básicas e operacionais, nas quais, à primeira vista, são necessárias menos qualificações, competências e requisitos técnicos, tendem a ser subestimadas e vistas como simples.

Ao concluírem a investigação, estes autores constataram que antes de haver qualquer intervenção no processo de recrutamento e seleção, havia uma notória falta de preocupação. O processo era muito informal, desvalorizado, e não possuía etapas ou procedimentos bem definidos. Após a intervenção, houve uma mudança significativa na abordagem, passando a existir uma maior valorização e olhar para as pessoas, para o valor que elas mereciam. As funções que eram anteriormente consideradas "simples", foram transformadas em funções atrativas e bem definidas, resultando num processo mais dinâmico e estruturado. Em síntese, os autores concluíram que, anteriormente os níveis de rotatividade eram elevados, dado que os colaboradores que eram selecionados para a empresa não eram adequados. Com a implementação das mudanças definidas e bem planeadas, o processo levou a que se seleccionassem as pessoas certas, resultando em índices de rotatividade baixos, níveis de satisfação melhores, assim como os de desempenho. De um modo geral, isto foi o que aconteceu com a empresa em estudo. Inicialmente, a empresa desvalorizou, ou não prestou a devida atenção ao processo de R&S e à importância que ele tem no sucesso da organização, especialmente nas funções operacionais, que

são aquelas que mais impactam nos resultados. Somente após estudarem e analisarem ao detalhe todo o processo, a empresa confrontou-se com números negativos e desfavoráveis.

No fundo a organização sempre teve consciência da importância do R&S no sucesso da organização, nos vários fatores, seja para o cliente, concorrência, imagem, candidatos e colaboradores. No entanto, até se efetuarem estudos e análises concretas, a empresa em estudo não havia percebido que muitos dos problemas que surgiam em procedimentos posteriores, poderiam ser resolvidos na etapa inicial da vida dos colaboradores na organização, que é o R&S.

Quando chegou o momento de iniciar o projeto e pensar em sugestões de melhoria, foi essencial para mim colocar-me no lugar do candidato e compreender como é que ele se sente ao longo de todas as etapas do processo, o que permitiu identificar as deficiências de forma mais eficaz.

Após as entrevistas, concluí que ocorreram de facto mudanças significativas no processo, incluindo a redefinição de tarefas e responsabilidades nas funções. Uma grande percentagem dos entrevistados, sentiu-se afetada, referindo um certo desconforto inicial, nomeadamente as equipas de gerência. Embora a mudança causada nestas funções tenha sido positiva e benéfica ao aliviar carga no que concerne ao R&S, as equipas de gerências acabaram por se sentir perdidas e deslocadas, pois tiveram de alterar as suas rotinas e mentalidade. Como observado nas entrevistas, esta foi das maiores dificuldades sentidas com a implementação do novo projeto.

No que diz respeito às sugestões de melhoria, concluí que a grande maioria delas foi muito bem recebida, uma vez que foram implementadas logo no arranque do projeto. Através das entrevistas é possível também constatar que essas mudanças e sugestões tiveram impactos positivos e resultaram em benefícios tangíveis num curto espaço de tempo.

Acredito que uma das razões que contribuíram para o sucesso das minhas sugestões de melhoria foi o facto de vir de fora, de ser um elemento externo à organização, conforme mencionado na entrevista com a Coordenadora de Recrutamento. Uma vez que não conhecia afincadamente a organização, os valores, as práticas, tive maior facilidade e flexibilidade para propor mudanças e dar sugestões. Isso deve-se ao facto de os entrevistados, que são colaboradores com mais de três anos de experiência na organização, poderem sentir maiores dificuldade em pensar de forma inovadora e fora dos padrões, daquilo que é considerado normal.

Tópicos como a atração e a comunicação são fatores que, a equipa envolvida no projeto, não tinha considerado alterar, embora sejam temáticas de elevada importância. Durante as entrevistas, foi possível constatar que os entrevistados percebem e reconhecem o valor de uma

estratégia de atração eficaz, bem como anúncios apelativos, chamativos e convidativos. No que diz respeito aos questionários de candidatura *online*, a abordagem de criar questionários distintos, mostrou-se benéfica, especialmente para os recrutadores na fase inicial da triagem curricular. Esta mudança proporcionou maior clareza e eficiência no processo.

Da mesma forma, na triagem curricular, a implementação de regras e critérios universais foi algo positivo, pois contribuiu para a uniformização, que era um dos objetivos que a empresa em estudo pretendia alcançar com o novo projeto.

Na fase seguinte, das entrevistas, quer telefónicas, por parte dos recrutadores, como presenciais, no caso das gerências das lojas, a criação de guiões aos quais os colaboradores se pudessem guiar foi algo positivo. O texto dos guiões, por mim redigido, foi também muito bem aceite pela organização. Os resultados positivos estão à vista nas respostas obtidas às entrevistas efetuadas. Tal como afirmam Camara, Guerra, Rodrigues (2016), referindo que as entrevistas são o elemento-chave para todo o processo de recrutamento, sendo estas, muitas vezes, apoiadas pelos testes psicotécnicos.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De forma a estudar o impacto que o recrutamento e seleção exerce sobre as organizações, foi possível participar num projeto que estava a começar a ser desenvolvido na empresa em estudo, e neste sentido surgiu o tema deste trabalho, Análise e Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção na área de Operações: estudo de caso e sugestões de melhoria numa empresa em concreto.

De modo a participar no projeto e incluir sugestões de melhoria, tive como objetivo principal analisar detalhadamente todo o processo de R&S aplicado pela organização em estudo. Para isto foi necessário analisar a eficiência e eficácia de todas as etapas e procedimentos aplicados, olhando aos objetivos da empresa, que passavam pela obtenção de resultados positivos, ou seja, recrutar bons profissionais, sem que para isso sejam aplicados muitos custos e recursos. Após análise de todo o processo e constatar que de facto existiam ineficiências, foi necessário explorar os vários recursos que a empresa tinha disponíveis, como número de colaboradores que participavam no processo de R&S, equipamentos informáticos, *websites*, *softwares*, entre outros. Posteriormente, foi possível sugerir várias ações de melhoria que afetam todas as etapas do processo.

Com o estudo feito em *back office* e, com as entrevistas realizadas, foi possível concluir que todos os colaboradores envolvidos percebem a importância do processo de R&S e a forma como este pode influenciar todos os procedimentos seguintes, como o acolhimento, a formação, gestão de competências, entre outros. Os entrevistados também concluíram que um bom processo de R&S pode levar a um maior sucesso da organização. Este fator tornou mais fácil todo o desenvolvimento das mudanças, uma vez que os colaboradores tinham a consciência da problemática.

Foi também possível concluir que os mesmos conhecem as etapas inerentes ao processo, que muitas vezes estão omitidas, como a atração e comunicação.

No fundo, antes da implementação de qualquer mudança, os colaboradores já tinham conhecimento que algumas das suas tarefas podiam vir a ser afetadas, tendo em conta as mudanças estruturais e operacionais que o novo processo de R&S acarretava.

Neste sentido, foi possível concluir que apesar de as mudanças que os colaboradores sentiram, houve uma certa resistência no que concerne à mentalidade. Ou seja, apesar de conscientes, na prática, foi ligeiramente mais difícil aplicar essas mudanças, nomeadamente nas

equipas de gerência, que estavam habituadas a efetuar a mesma tarefa há muitos anos, e repentinamente, viram essas tarefas a serem omitidas ou alteradas.

Neste sentido, após as minhas entrevistas consegui concluir que grande parte das minhas sugestões de melhoria foram muito bem aceites pelos colaboradores envolvidos no projeto, como também levaram a resultados positivos no processo de R&S.

Ao nível das minhas sugestões de melhoria, no que concerne aos questionários de inscrição, a criação de dois formulários, um para funções mais gerais e outro para funções mais específicas, levou a que na fase da triagem curricular, os recrutadores tivessem uma maior facilidade na seleção dos mesmos para a etapa seguinte, otimizando tempo e selecionando candidatos que vão ao encontro daquilo que a função procura. No mesmo sentido, os recrutadores sentiram maior facilidade na triagem, quando sugeri alterações no corpo e título dos anúncios. Estas sugestões permitiram diminuir o número de candidaturas por anúncio, mas candidatos que vão ao encontro daquilo que a empresa procura, uma vez que anteriormente se utilizava o concelho e, com as minhas sugestões passou a utilizar-se a localização exata.

Também sugeri a criação de vídeos que fossem incorporados nos anúncios, no entanto, esta medida não foi ainda aplicada pela organização, uma vez que acarreta custos mais elevados e a envolvimento de mais departamentos como o *marketing*, comunicação, etc. Contudo, conclui que este é um ponto crucial do processo de R&S e que através deste, as organizações conseguem obter candidatos mais qualificados e que se enquadrem na cultura e clima da organização. Sendo que este é um aspeto muito importante, especialmente, quando falamos numa área de negócio como o retalho alimentar onde as funções são mais operacionais.

Os *feedbacks* e formas de reposta às várias etapas do processo que sugeri, tiveram igualmente um impacto bastante positivo, seja para fases posteriores, como para a satisfação dos candidatos, e potenciais clientes. O simples facto de tornar obrigatório o *feedback* a todos os candidatos, melhorou em muito a imagem da organização. A criação de um *template* para candidatos favoráveis para outras vagas, permitiu também que em processos de R&S futuros, a procura pelos candidatos ideais fosse facilitada, uma vez que tínhamos estes candidatos em base de dados.

Antes do projeto, o processo de R&S não apresentava guiões, uma vez que apenas eram efetuadas entrevista presenciais, às quais a equipa de gerência era livre de realizar as questões que pretendesse. Com a introdução da nova etapa, entrevistas telefónicas, a empresa em estudo viu-se com a necessidade de criar guiões de entrevistas. O corpo do texto foi elaborado por mim,

e levou a uma maior eficiência e eficácia do processo. Primeiramente, porque se criou uma uniformização do processo, além de que para todos os candidatos consegue-se obter os mesmos dados, ou seja, anteriormente as equipas de gerência podiam questionar o percurso académico a um candidato, mas ao seguinte, já não questionavam. A forma como o guião foi elaborado, permitiu também que houvesse uma maior empatia entre candidato e gerente de loja, pois a linguagem por mim utilizada, apesar de profissional incorpora termos mais pessoais.

No fundo, todas as minhas sugestões de melhoria tiveram um balanço bastante positivo, conseguindo desta forma atingir os meus objetivos e objetivos da organização, melhorando assim todo o processo de R&S. Também através de estatísticas efetuadas pelo Diretor de projetos de serviços partilhados, é possível constatar estas melhorias, mesmo que num curto espaço de tempo.

## LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Ao longo da elaboração deste projeto, deparei-me com alguns obstáculos. A conjugação entre trabalho, faculdade e vida pessoal foi um desafio constante, nomeadamente na questão de gestão de tempo e priorização.

Embora tenha tido apoio por parte da minha orientadora da empresa em estudo, a complexidade e a burocracia associada a uma grande empresa frequentemente dificultavam a obtenção de informação e documentação essencial à elaboração do meu projeto, nomeadamente normas, regras, procedimentos e organograma. O facto de se tratar de uma grande empresa e por esse motivo ter de omitir e confidenciar muita informação, que a meu ver poderia enriquecer este projeto, levou-me a ter de repensar e reformular muitas das minhas ideias.

Além disso, enfrentei desafios imprevistos, como a impossibilidade de realizar uma das entrevistas planeadas, devido a circunstâncias que de mim não dependiam. Além disto, mesmo que *online*, o próprio agendamento das entrevistas foi uma tarefa que requereu algum esforço da minha parte, a constante incompatibilidade de horários entre mim e os entrevistados levou a alguns atrasos.

Por fim, o facto de todo este projeto estar envolvido na vertente do R&S, dificultou-me na seleção de informação credível e relevante para o meu estudo de caso. Conseguir desviar-me da revisão da literatura já existente, pois existem inúmeros artigos, livros e trabalhos desenvolvidos sobre esta temática, pelo que escolher e seleccionar a informação mais fidedigna foi um processo mais complexo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(2), 124-130.
- Araújo, G., Garcia, A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. (2ª edição). São Paulo: Atlas.
- Baptista, C., Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. (4ª edição). Lisboa: Pacto.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Boselie, P., Paauwe, J., Veld, M. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: does the message come across at the ward level?. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 339-356.
- Bulgacov, S. (2006). *Manual de Gestão Empresarial*. (1ª edição). São Paulo: Atlas.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª edição). Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. (7ª edição). Lisboa: Lidel.
- Cardoso, Pinto, Silighini, Montalto e Calonego (2013) – Cardoso, L., Pinto, S., Silighini, C., Montalto, V., Calonego, M. (2010). Recrutamento e Seleção de Empacotadores em uma Rede de Supermercados. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia, Londrina*, 4(1), 110-117.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. (3ª edição). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campos.
- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à administração geral*. Manole.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Campus.

Collins, J. C., Taylor, S. M. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. *Cornell University ILR School*, 304-334.

Coradini, R. J., Murini, T. L. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria*, 5(1), 55-78.

Day, V. D., Sessa, V. (2003). Accounting for Choice: How Committees Justify Executive Selection Decisions. *The Psychologist-Manager Journal*, 6(2), 79-96.

Ferreira, F., Vargas, E. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.

Fisher, J. R. (1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20, 303-315.

Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (4ª edição). Lisboa: Instituto Piaget.

Gonsalves, E. (2001). *Iniciação à pesquisa científica*. Campinas.

Hadiyati, E. (2016). Study of marketing mix and aida model to purchasing online product in Indonesia. *British Journal of Marketing Studies*, 4(7), 49-62.

Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78-82.

Lakatos, E. M. (1991). *Metodologia Científica*. (3ª edição). São Paulo: Atlas.

Lakatos, E., Marconi, M. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo.

Lengnick-Hall, M., Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 14(3), 365-379.

Lievens, F., Chapman, D. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management: Recruitment and Selection*, 135-154.

Lima, F., Castro, B., Maués, S., Oliveira, A., Raposo, A. (2016). Processo de Recrutamento e seleção na Empresa AP Empreendimentos. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 296-305.

Mazon, L., Trevizan, M. A. (2000). Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista latino-am - enfermagem - Ribeirão Preto*, 8(4), 81-87.

Minayo, M. C. S. (2010). *Técnicas de pesquisa: entrevista com técnica privilegiada de comunicação*. (12ª edição). São Paulo.

Parker, K. S. (2014). Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.

Pina e Cunha, M., Marques, A. C., Gomes, S. F. J., Cardoso, C. C., Rego, A., Campos e Cunha, R. (2015). *Manual de Gestão de pessoas e do Capital Humano*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Ployhart, E. R. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.

Potosky, D., Bobko, P. (2005). Forming Composites of Cognitive Ability and Alternative Measures to Predict Job Performance and Reduce Adverse Impact: Corrected Estimates and Realistic Expectations. *International journal of selection and assessment*, 13(4), 304-315.

Redmand, T., Mathews, P. B. (1992). Advertising for Effective Managerial Recruitment. *Journal of General Management*, 18(2), 29-44.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª edição). Sílabo.

Rego, A., Souto, O. S. (2004). Organizational commitment in authentic organizations: a luso-brazilian study. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

Ribeiro, C. (2008). *Aprendizagem baseada em problemas: uma experiência no ensino superior*. EduFSCar.

Roberto, Y. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (2ª edição). Bookman.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rothwell, L. W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (4ª edição). Amacom.

Rynes, L. S., Barber, E. A. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23ª edição). São Paulo.

Smith, M., Robertson, I. (1993). *The Theory and Practice of Systematic Personnel Selection*. (2ª edição). Palgrave MacMillan.

Son, M., Lee, H., Chang, H. (2019). Artificial Intelligence-Based Business Communication: Application for Recruitment and Selection. *Business Communication Research and Practice*, 2(2), 84-92.

Turato, E. R. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Editora Vozes.

## ANEXOS

### Anexo 1. Declarações de participação e Autorização

---



#### DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO E AUTORIZAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito do projeto levado a cabo por Rafaela Silva, integrado no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, da Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho, autorizo a gravação da mesma, atendendo a que o seu conteúdo será utilizado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

\_\_\_\_\_  
(O participante)

## Anexo 2. Questionário de inscrição utilizado pela empresa em estudo antes do projeto

Candidatar-se com o seu perfil? | Não tem conta?

 FAÇA LOG IN NA SUA CONTA

 PREENCHA O FORMULÁRIO

### DETALHES



#### A minha fotografia de perfil

Faça upload ou mude a sua fotografia de perfil. Quando estiver pronta, clique no botão "guardar". Se quiser ainda fazer alterações, clique em "reset" para recomençar.

UPLOAD

Título	SELECIONAR
* Nome	<input type="text"/>
* Apelido	<input type="text"/>
Ano de Nascimento	SELECIONAR
* Telemóvel	<input type="text"/>
	<input type="button" value="+"/>
* Endereço de e-mail	<input type="text"/>
* Confirme email	<input type="text"/>
* Aptidões Linguísticas	PORTUGUÉS   NENHUM
	<input type="button" value="-"/> <input type="button" value="+"/>
Pais/Região de Residência	PORTUGAL   LISBOA
Concelho de Residência	SELECIONAR
Cidade de Residência	<input type="text"/>
Nacionalidade	PORTUGAL
	<input type="button" value="-"/> <input type="button" value="+"/>
URL para o seu perfil LinkedIn (*Public Profile Link*)	<input type="text"/>
* Nº de contribuinte	<input type="text"/>
* Escolaridade Completa	SELECIONAR
* <input type="text"/>	SELECIONAR
* Tem experiência na secção que seleccionou?	SELECIONAR

\* Escolha as secções em que gostaria de trabalhar.

\*  está aberto 363 dias por ano, 7 dias por semana, em horários diversificados. Indique-nos a sua disponibilidade:

- 
- 40 horas semanais (horários e folgas rotativos)
- 
- 
- 20 horas semanais (horários e folgas rotativos)
- 
- 
- 16 horas semanais (Sábado e Domingo)
- 
- 
- Todas as anteriores

\* Como tomou conhecimento desta vaga?

SELECIONAR

- 
- Tenho mais de 18 anos
- 
- 
- Tenho autorização de trabalho/para trabalhar em Portugal
- 
- 
- Autorizo o tratamento dos meus dados pessoais, nos termos da Política de Protecção de Dados Pessoais, para a finalidade de recrutamento
- 
- 
- 
- Concordo explicitamente que o processamento da informação (pessoal) acima, incluindo algumas categorias especiais de informação (pessoal) que possa ter sido preenchida ou anexada por mim em documentos, de acordo com os Termos e Condições e a Política de Privacidade da CVWarehouse.com.

#### O SEU CURRÍCULUM E CARTA DE APRESENTAÇÃO

Escolha um dos ficheiros a partir da lista e adicione à sua candidatura ou carregue um ficheiro diretamente do seu computador.

UPLOAD DE DOCUMENTOS

MEUS FICHEIROS

PROCURAR

Ficheiros adicionados

SUBMITER CANDIDATURA

utiliza CVWarehouse.com para seguir as suas candidaturas. Se já utilizou a CVWarehouse para se candidatar a uma posição, pode usar o seu perfil para fazer login.

### Anexo 3. Mensagem de confirmação (antes do projeto)

Caro/a "Nome candidato",

Obrigado por escolher [redacted]

A sua candidatura foi recebida e será cuidadosamente analisada pela nossa Equipa de Recrutamento, que entrará em contacto consigo tão breve quanto possível.

Até breve!

A Equipa de Recrutamento [redacted]

### Anexo 4. Feedback desfavorável

Caro/a [Candidate\_FirstName] [Candidate\_LastName],

Queremos agradecer-lhe, uma vez mais, o interesse demonstrado em fazer parte da Equipa [redacted]

Informamos que a sua candidatura nos mereceu a melhor atenção, no entanto não foi possível considerar a sua candidatura para o processo em curso para a vaga [Job\_Title]. Aproveitamos para lhe desejar os maiores sucessos pessoais e profissionais.

Com os nossos melhores cumprimentos,

A Equipa de Recrutamento [redacted]

Obrigado por escolher [redacted]



### Anexo 5. Convite à entrevista presencial

Caro/a [Candidate\_FirstName] [Candidate\_LastName],

Queremos agradecer-lhe, uma vez mais, o interesse demonstrado em fazer parte da Equipa [redacted]

Gostaríamos de informá-lo(a) que foi selecionado (a) para a fase seguinte do processo de seleção, que vai ocorrer no dia **22 de Março, às xxhxxm, no "nome do local" \***.

#### NOTAS IMPORTANTES:

- As vagas disponíveis são para toda a área de Lisboa e arredores;
- Se não puder estar presente, agradecemos que nos informe, através deste email ou por telefone.
- [redacted] valorizamos a pontualidade.

\* Local: [redacted]

Morada: **Av. Santo Condestável Via Central de Chelas I 1900-806 Lisboa**

Informação sobre transportes públicos:

Metro: **Estação Bela Vista, Linha Vermelha**

Carris: [redacted]

Com os nossos melhores cumprimentos,

A Equipa de Recrutamento [redacted]

Obrigado por escolher [redacted]



## Anexo 6. Feedback favorável à entrevista presencial

Caro/a [Candidate\_Title] [Candidate\_FirstName],

No seguimento da sua entrevista no [ ] vimos comunicar-lhe que o parecer foi muito positivo e dar-lhe os parabéns pois brevemente irá juntar-se à nossa Equipa. Esteja atento ao seu telemóvel pois entraremos em contacto consigo nos próximos dias.

Até breve!

A Equipa de Recrutamento [ ]

Obrigado por escolher [ ]



## Anexo 7. Feedback desfavorável à entrevista

Caro/a [Candidate\_FirstName] [Candidate\_LastName],

No seguimento da sua entrevista vimos, antes de mais, agradecer-lhe a sua participação e interesse [ ].

Gostaríamos de informá-lo/a que, após análise, consideramos que o seu perfil não se enquadra nas vagas que temos em aberto.

Manteremos no entanto o seu contacto na nossa base de dados para eventuais oportunidades futuras.

Muito obrigado!

A Equipa de Recrutamento [ ]

Obrigado por escolher [ ]



## Anexo 8. Mensagem a menores de idade

Caro/a [Candidate\_FirstName] [Candidate\_LastName],

Queremos agradecer-lhe, uma vez mais, o interesse demonstrado em fazer parte da Equipa [ ].

Informamos que a sua candidatura mereceu a nossa melhor atenção, no entanto, para trabalhar no [ ] é necessário ter pelo menos 18 anos.

Por este motivo informamos que não podemos, de momento, considerar a sua candidatura.

Esperamos poder contar novamente com a sua inscrição assim que atingir a maioridade.

Contamos consigo! Até breve.

A Equipa de Recrutamento [ ]

Obrigado por escolher [ ]

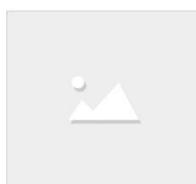


## APÊNDICES

### Apêndice 1. Questionário de inscrição genérico/candidaturas espontâneas utilizado pela empresa em estudo depois do projeto

Candidatar-se com o seu perfil? [FAÇA LOG IN NA SUA CONTA](#) | Não tem conta? [PREENCHA O FORMULÁRIO](#)

#### DETALHES



#### A minha fotografia de perfil

Faça upload ou mude a sua fotografia de perfil. Quando estiver pronta, clique no botão "guardar". Se quiser ainda fazer alterações, clique em "reset" para recomeçar.

UPLOAD

* Nome	<input type="text"/>
* Apelido	<input type="text"/>
Ano de Nascimento	SELECIONAR <input type="text"/>
* Telemóvel	<input type="text"/>
* Endereço de e-mail	<input type="text"/>
* Confirme email	<input type="text"/>
* País/Região de Residência	PORTUGAL <input type="text"/> LISBOA <input type="text"/>
* Concelho de Residência	SELECIONAR <input type="text"/>
* Cidade de Residência	<input type="text"/>
Nacionalidade	PORTUGAL <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> +
* Aptidões Linguísticas	PORTUGUÉS <input type="text"/> NENHUM <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/> +
* Nº de contribuinte	<input type="text"/>
* Escolaridade Completa	SELECIONAR <input type="text"/>

\* Escolha as secções em que gostaria de trabalhar.



\* [redacted] está aberto 363 dias por ano, 7 dias por semana, em horários diversificados. Indique-nos a sua disponibilidade:

- 40 horas semanais (horários e folgas rotativos)  
 20 horas semanais (horários e folgas rotativos)  
 16 horas semanais (Sábado e Domingo)  
 Todas as anteriores

\* Como tomou conhecimento desta vaga?

SELECIONAR

- Tenho mais de 18 anos
- Tenho autorização de trabalho/para trabalhar em Portugal
- Autorizo o tratamento dos meus dados pessoais, nos termos da Política de Protecção de Dados Pessoais, para a finalidade de recrutamento [redacted]
- Concordo explicitamente que o processamento da informação (pessoal) acima, incluindo algumas categorias especiais de informação (pessoal) que possa ter sido preenchida ou anexada por mim em documentos, de acordo com os Termos e Condições e a Política de Privacidade da CVWarehouse.com.

#### O SEU CURRÍCULUM E CARTA DE APRESENTAÇÃO

Escolha um dos ficheiros a partir da lista e adicione à sua candidatura ou carregue um ficheiro diretamente do seu computador.

UPLOAD DE DOCUMENTOS

MEUS FICHEIROS

PROCURAR

Ficheiros adicionados

SUBMETTER CANDIDATURA

[redacted] utiliza CVWarehouse.com para seguir as suas candidaturas. Se já utilizou a CVWarehouse para se candidatar a uma posição, pode usar o seu perfil para fazer login.

## Apêndice 2. Questionário de inscrição específico utilizado pela empresa em estudo depois do projeto

Candidatar-se com o seu perfil? Não tem conta?

FAÇA LOG IN NA SUA CONTA  PREENCHA O FORMULÁRIO

### DETALHES



#### A minha fotografia de perfil

Faça upload ou mude a sua fotografia de perfil. Quando estiver pronta, clique no botão "guardar". Se quiser ainda fazer alterações, clique em "reset" para recomeçar.

UPLOAD

* Nome	<input type="text"/>
* Apelido	<input type="text"/>
Ano de Nascimento	SELECIONAR ▾
* Telemóvel	<input type="text"/>
* Endereço de e-mail	<input type="text"/>
* Confirme email	<input type="text"/>
* País/Região de Residência	PORTUGAL ▾ LISBOA ▾
* Concelho de Residência	SELECIONAR ▾
* Cidade de Residência	<input type="text"/>
Nacionalidade	PORTUGAL ▾ - +
* Aptidões Linguísticas	PORTUGUÊS ▾ NENHUM ▾ - +
* Nº de contribuinte	<input type="text"/>

Análise e Revisão do Processo de Recrutamento e Seleção na área de Operações: Estudo de caso e sugestões de melhoria à empresa em estudo

\* Escolaridade Completa

\*

\* Tem experiência na secção que seleccionou?

\* Como tomou conhecimento desta vaga?

Tenho mais de 18 anos

Tenho autorização de trabalho/para trabalhar em Portugal

Autorizo o tratamento dos meus dados pessoais, nos termos da Política de Protecção de Dados Pessoais, para a finalidade de recrutamento

Concordo explicitamente que o processamento da informação (pessoal) acima, incluindo algumas categorias especiais de informação (pessoal) que possa ter sido preenchida ou anexada por mim em documentos, de acordo com os Termos e Condições e a Política de Privacidade da CVWarehouse.com.

### O SEU CURRÍCULUM E CARTA DE APRESENTAÇÃO

Escolha um dos ficheiros a partir da lista e adicione à sua candidatura ou carregue um ficheiro diretamente do seu computador.

UPLOAD DE DOCUMENTOS

MEUS FICHEIROS

PROCURAR

Ficheiros adicionados

SUBMETTER CANDIDATURA

utiliza CVWarehouse.com para seguir as suas candidaturas. Se já utilizou a CVWarehouse para se candidatar a uma posição, pode usar o seu perfil para fazer login.

### Apêndice 3. Guiões de Entrevista

#### 3.1. Guião de Entrevista a Diretor de Projetos de Serviços Partilhados de Recursos Humanos

1. De todas as áreas de Recursos Humanos, para si o recrutamento é das mais importantes? Porquê? Terá assim tanta influência no sucesso da empresa e de futuros colaboradores?
2. Como Diretor de Serviços Partilhados já conhece a realidade deste projeto há muito tempo. O processo de R&S que estamos agora a implementar já existe na Colômbia correto? Porque é que Portugal só está agora a começar?
3. Decidiu vir para Portugal no âmbito de ajudar neste novo processo correto? Ou seja, conhece como era realizado todo o processo antigo. Quais as principais diferenças entre o processo antigo e o novo, quer ao nível do próprio processo como ao nível organizacional? No fundo, como é que era realizado o processo antigo?
4. Quais os principais desafios e dificuldades que teve na elaboração deste projeto?
5. Antes de se colocar em prática qualquer processo de R&S há que ter em conta vários fatores, como os custos, quem recrutar, quando recrutar, onde recrutar, entre outros. Na elaboração deste novo projeto foi feita alguma análise neste sentido?
6. Falando agora de uma forma genérica do processo de R&S, quais as principais e mais importantes etapas para si?
7. Na sua opinião, o R&S deve ser igual e universal, ou seja, deve ser aplicado de igual forma em todas as organizações, ou este deve ser adaptado? E porquê? Quais os principais fatores que influenciam na definição de um processo de R&S?
8. A criação deste projeto teve também como intuito inovar e acrescentar valor ao processo antigo, e um dos pontos cruciais diz respeito à comunicação e à forma como “falamos” com os nossos candidatos. Para si a comunicação, e a forma como comunicamos direta e indiretamente com os nossos candidatos é importante? Por exemplo, quando falamos nos questionários de inscrição para uma vaga, a forma linguística, guiões de entrevista, etc.?
9. O processo de recrutamento tem essencialmente três grandes formas de ser efetuado, podendo ser externo, interno ou misto. Qual é para si o melhor método? E qual é o mais utilizado aqui na empresa?
10. Ao nível do processo de recrutamento, outra das grandes etapas passa pela triagem curricular. Que importância tem esta fase para si?

11. Concorda que a atração é possivelmente um dos elementos mais importantes deste processo? Que métodos são mais utilizados pela empresa e quais os mais importantes para si?
  12. Sei que os anúncios e o *e-recruitment* são possivelmente os métodos mais utilizados, essencialmente neste novo projeto. Que papel têm estes métodos no final do processo de recrutamento? Ou seja, qual a sua importância e finalidade?
  13. Quando falamos dos anúncios e da forma como eles devem ser atrativos e apelativos, para si acha que mudanças, como a criação de vídeos alusivos às tarefas de uma determinada função, são pontos a ter em conta na atração e retenção de candidatos?
  14. Tratando-se este de um projeto piloto, à medida que vai avançando e evoluindo vão existindo pontos a melhorar. Ao longo deste mês e meio em que o projeto já foi posto em prática, houve muitas alterações a serem tomadas, tendo em conta aquilo que foi planeado e depois a prática? Quais as maiores dificuldades sentidas?
1. Para finalizar, quais as principais vantagens deste novo processo de R&S, quer a curto como longo prazo?

### 3.2. Guião de Entrevista a Diretora de Recrutamento, Coordenadora de Recrutamento de Operações e Logística e Gestora de Recrutamento

1. De todas as áreas de Recursos Humanos, para si o recrutamento é das mais importantes? Porquê? Terá assim tanta influência no sucesso da empresa e de futuros colaboradores?
2. Porquê e como surgiu esta ideia do novo projeto? Qual foi a necessidade de mudança?
3. Quais as principais diferenças entre o processo antigo e o novo, quer ao nível do próprio processo como ao nível organizacional? Ou seja, como era realizado o processo antigo?
4. Quais os principais desafios e dificuldade que teve na elaboração deste projeto?
5. Antes de colocar em prática qualquer processo de R&S há que ter em conta vários fatores, como os custos, quem recrutar, quando recrutar, onde recrutar, entre outros. Na elaboração deste novo projeto foi feita alguma análise neste sentido?
6. Falando agora de uma forma genérica do processo de R&S, quais as principais e mais importantes etapas para si?
7. Na sua opinião, o R&S deve ser igual e universal, ou seja, deve ser aplicado de igual forma em todas as organizações, ou este deve ser adaptado? E porquê? Quais os principais fatores que influenciam na definição de um processo de R&S?

8. A criação deste projeto teve também como intuito inovar e acrescentar valor ao processo antigo. E um dos pontos cruciais diz respeito à comunicação e à forma como falamos com os nossos candidatos. Para si a comunicação, e a forma como comunicamos indiretamente com os candidatos é importante, por exemplo, quando falamos nos questionários de inscrição para uma vaga, a forma linguística, guiões de entrevista, etc.?
9. O processo de recrutamento tem essencialmente três grandes formas de ser efetuado, podendo ser externo, interno ou misto. Qual é para si o melhor método? E qual é o mais utilizado aqui na empresa?
10. Ao nível do processo de recrutamento, outra das grandes etapas passa pela triagem curricular. Que importância tem esta fase para si?
11. Concorda que a atração é possivelmente um dos elementos mais importantes deste processo? Que métodos são mais utilizados pela empresa e quais os mais importantes para si?
12. Sei que os anúncios e o *e-recruitment* são possivelmente os métodos mais utilizados, essencialmente neste novo projeto. Que papel têm estes métodos no final do processo de recrutamento? Ou seja, qual a sua importância e finalidade?
13. Quando falamos dos anúncios e da forma de eles serem mais atrativos e apelativos, para si acha que mudanças como criação de vídeos alusivos às tarefas de uma determinada função, são pontos a ter em conta na atração e retenção de candidatos?
14. Tratando-se este de um projeto piloto, à medida que ele vai avançando e evoluindo vão existindo pontos a melhorar. Ao longo destes mês e meio em que o projeto já foi posto em prática, houve muitas alterações a serem tomadas, tendo em conta aquilo que foi planeado e depois a prática? Quais as maiores dificuldades sentidas?
15. Para finalizar, quais as principais vantagens deste novo processo de R&S que está a ser criado?

### 3.3. Guião de Entrevista a Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como Operadores de Loja antes de iniciarem no projeto

1. De todas as áreas de Recursos Humanos, para si o recrutamento é das mais importantes? Porquê? Terá assim tanta influência no sucesso da empresa e de futuros colaboradores?
2. Antes de assumir este cargo de recrutadora, tinha a função de operadora de caixa, ou seja, antes de ingressar neste projeto teve a oportunidade de experienciar o processo de

- R&S como candidata. Como descreve esse processo? E quais as principais diferenças que sente agora como recrutadora?
3. Quais os principais desafios e dificuldades que teve ao longo da participação deste projeto?
  4. Falando agora de uma forma genérica do processo de R&S, quais as principais e mais importantes etapas para si?
  5. Na sua opinião, o R&S deve ser igual e universal, ou seja, deve ser aplicado de igual forma em todas as organizações, ou este deve ser adaptado? E porquê? Quais os principais fatores que influenciam na definição de um processo de R&S?
  6. A criação deste projeto teve também como intuito inovar e acrescentar valor ao processo antigo. E um dos pontos cruciais diz respeito à comunicação e à forma como falamos com os nossos candidatos. Para si a comunicação, e a forma como comunicamos indiretamente com os candidatos é importante, por exemplo, quando falamos nos questionários de inscrição para uma vaga, a forma linguística, guiões de entrevista, etc.?
  7. Por exemplo, uma das alterações com a implementação deste projeto, foi a criação dos guiões de entrevista, sente que estes são necessários e importantes?
  8. Ao nível do processo de recrutamento, outra das grandes etapas passa pela triagem curricular. Que importância tem esta fase para si?
  9. Concorda que a atração é possivelmente um dos elementos mais importantes deste processo? Quais os mais importantes para si?
  10. Quando falamos dos anúncios e da forma de eles serem mais atrativos e apelativos, para si acha que mudanças como criação de vídeos alusivos às tarefas de uma determinada função, são pontos a ter em conta na atração e retenção de candidatos?
  11. Tratando-se este de um projeto piloto, à medida que ele vai avançando e evoluindo vão existindo pontos a melhorar. Após estes 2 meses de projeto, mudaria alguma coisa no processo?
  12. Para finalizar, quais as principais vantagens deste novo processo de R&S que está a ser criado?

### 3.4. Guião de Entrevista a Assistentes de Recrutamento que trabalhavam como Recrutadores antes de iniciarem no projeto

1. De todas as áreas de Recursos Humanos, para si o recrutamento é das mais importantes? Porquê? Terá assim tanta influência no sucesso da empresa e de futuros colaboradores?
2. Anteriormente já trabalha como recrutador mesmo antes deste projeto, portanto conhece o processo de R&S antes deste projeto. Como realizava o processo antes do projeto?
3. Após a implementação do projeto quais as principais diferenças que sente como recrutador?
4. Quais os principais desafios e dificuldades que teve ao longo da participação deste projeto?
5. Falando agora de uma forma genérica do processo de R&S, quais as principais e mais importantes etapas para si?
6. Na sua opinião, o R&S deve ser igual e universal, ou seja, deve ser aplicado de igual forma em todas as organizações, ou este deve ser adaptado? E porquê? Quais os principais fatores que influenciam na definição de um processo de R&S?
7. A criação deste projeto teve também como intuito inovar e acrescentar valor ao processo antigo. E um dos pontos cruciais diz respeito à comunicação e à forma como falamos com os nossos candidatos. Para si a comunicação, e a forma como comunicamos indiretamente com os candidatos é importante, por exemplo, quando falamos nos questionários de inscrição para uma vaga, a forma linguística, guiões de entrevista, etc.?
8. Uma das alterações com a implementação deste projeto, foi a criação dos guiões de entrevista, sente que estes são necessários e importantes?
9. O processo de recrutamento tem essencialmente 3 grandes formas de ser efetuado, pode ser externo, interno ou misto, qual para si o melhor método? E qual é o mais utilizado aqui na empresa?
10. Ao nível do processo de recrutamento outra das grandes etapas passa pela triagem curricular. Para si que importância tem esta fase?
11. Concorda que a atração é possivelmente um dos elementos mais importantes deste processo? Quais os mais importantes para si?
12. Quando falamos dos anúncios e da forma de eles serem mais atrativos e apelativos, para si acha que mudanças como criação de vídeos alusivos às tarefas de uma determinada função, são pontos a ter em conta na atração e retenção de candidatos?

13. Tratando-se este de um projeto piloto, à medida que ele vai avançando e evoluindo vão existindo pontos a melhorar. Após estes 2 meses de projeto, mudaria alguma coisa no processo?
14. Para finalizar, quais as principais vantagens deste novo processo de R&S que está a ser criado?

### 3.5. Guião de Entrevista a Gerentes de Loja

1. Como gerente de loja, quais são as suas principais funções?
2. Daquilo que conhece da área do R&S, qual é para si a importância deste processo? Acha que um bom recrutamento influencia no sucesso da empresa e de futuros colaboradores?
3. Antes do projeto entrar em vigor alguma vez pensou que era necessário haver alguma mudança na forma como o processo era realizado?
4. Como gerente, qual era o seu papel no R&S antes do projeto? Ou seja, como fazia todo o processo de R&S?
5. Com a entrada deste projeto sentiu que as suas tarefas neste processo foram muito alteradas? Quais as principais diferenças que sentiu?
6. Quais os principais desafios e dificuldades que sente neste processo de recrutamento?
7. Falando agora de uma forma genérica do processo de R&S, quais as principais e mais importantes etapas para si?
8. A criação deste projeto teve também como intuito inovar e acrescentar valor ao processo antigo. E um dos pontos cruciais diz respeito à comunicação e à forma como falamos com os nossos candidatos. Para si a comunicação, e a forma como comunicamos indiretamente com os candidatos é importante, por exemplo, quando falamos nos questionários de inscrição para uma vaga, a forma linguística, guiões de entrevista, etc.?
9. Uma das alterações com a implementação deste projeto, foi a criação dos guiões de entrevista, sente que estes são necessários e importantes?
10. Concorda que a atração é possivelmente um dos elementos mais importantes deste processo? Quando falamos dos anúncios e da forma de eles serem mais atrativos e apelativos, para si acha que mudanças como criação de vídeos alusivos às tarefas de uma determinada função, são pontos a ter em conta na atração e retenção de candidatos?
11. Após estes 2 meses de projeto, mudaria alguma coisa no processo?

12. Para finalizar, quais as principais vantagens deste novo processo de recrutamento que está a ser criado?

### 3.6. Guião de Entrevista a Secretárias de Loja

1. Como secretária de loja, quais são as suas principais funções?
2. Daquilo que conhece da área do R&S, qual é para si a importância deste processo? Acha que um bom recrutamento influencia no sucesso da empresa e de futuros colaboradores?
3. Antes do projeto entrar em vigor alguma vez pensou que era necessário haver alguma mudança na forma como o processo era realizado?
4. Como gerente, qual era o seu papel no recrutamento antes do projeto? Ou seja, como fazia todo o processo de recrutamento?
5. Com a entrada deste projeto sentiu que as suas tarefas neste processo foram muito alteradas? Quais as principais diferenças que sentiu?
6. Quais os principais desafios e dificuldades que sente neste processo de recrutamento?
7. Falando agora de uma forma genérica do processo de R&S, quais as principais e mais importantes etapas para si?
8. A criação deste projeto teve também como intuito inovar e acrescentar valor ao processo antigo. E um dos pontos cruciais diz respeito à comunicação e à forma como falamos com os nossos candidatos. Para si a comunicação, e a forma como comunicamos indiretamente com os candidatos é importante, por exemplo, quando falamos nos questionários de inscrição para uma vaga, a forma linguística, guiões de entrevista, etc.?
9. Por exemplo, uma das alterações com a implementação deste projeto, foi a criação dos guiões de entrevista, sente que estes são necessários e importantes?
10. Concorda que a atração é possivelmente um dos elementos mais importantes deste processo? Quando falamos dos anúncios e da forma de eles serem mais atrativos e apelativos, para si acha que mudanças como criação de vídeos alusivos às tarefas de uma determinada função, são pontos a ter em conta na atração e retenção de candidatos?
11. Após estes 2 meses de projeto, mudaria alguma coisa no processo?
12. Para finalizar, quais as principais vantagens deste novo processo de R&S que está a ser criado?

## Apêndice 4. Mensagem de Candidatura (após projeto)

### Obrigado!

Muito obrigado por se querer juntar à nossa equipa, somos 30.000 Pessoas divididas por mais de 470 lojas ,3 centros de logística e 2 cozinhas onde todos os dias **damos vida à melhor comida!**

Analisaremos cuidadosamente a sua candidatura e entraremos em contacto assim que possível.

Agradecemos a sua preferência [REDACTED]

Até breve,

A Equipa de Recrutamento [REDACTED]

VOLTAR AO INÍCIO

## Apêndice 5. Feedback favorável para outra vaga

Olá [Candidate\_FirstName] [Candidate\_LastName],

No seguimento da sua entrevista vimos, antes de mais, agradecer-lhe a sua participação e interesse no [REDACTED]

Gostaríamos de informá-lo/a que, após análise, consideramos que o seu perfil não se enquadra nas vagas que temos em aberto.

Manteremos, no entanto, o seu contacto na nossa base de dados para eventuais oportunidades futuras.

Esteja igualmente atento ao nosso site [REDACTED] para futuras vagas.

Desejamos-lhe os maiores sucessos a nível profissional e pessoal.

Esperemos poder contar consigo uma próxima vez.

Muito obrigado,

Até breve!

A Equipa de Recrutamento [REDACTED]

Obrigado por escolher [REDACTED]



## Apêndice 6. Convite para entrevista presencial

Olá X X,

Parabéns! Passou à fase seguinte. Queremos conhecê-lo melhor, e por isso, contamos com a sua presença no dia x, às x horas, no [REDACTED] "Nome da loja" (morada).

Contamos consigo. Muito obrigada e até já!

Com os melhores cumprimentos,

A Equipa de Recrutamento [REDACTED]

## Apêndice 7. Guião de entrevista para os recrutadores

Guião de Entrevista Telefónica									
RECRUTADOR:						DATA:			
DETALHES DA VAGA (solicitar informação à loja)									
Loja + morada	Função	Carga horária	Horário de trabalho (a partir de que horas e até que horas será definido o HT)	2 Folgas	Outras informações importantes	A loja é abrangida por que meios de transportes (especificar por exemplo nº dos autocarros, transportes aos fins-de-semana)	Confirmar disponibilidade Gerente de Loja (datas e horários) para entrevista presencial 2ª Feira - 14h às 16h + 5ª Feira - 10h às 12h	Nome do Gerente de Loja	
DADOS DO CANDIDATO									
Nome do candidato			Contacto telefónico						
Área de residência (freguesia)									
ESTRUTURA DA ENTREVISTA									
Apresentação	Olá sou o/a _____, da Equipa de Recrutamento _____ Estou a contactá-lo(a) no seguimento da sua candidatura. É oportuno o telefonema? Gostava de lhe colocar algumas questões relativamente ao seu currículo. Serei breve.								
Enquadramento Empresa	Em primeiro lugar deixe-me apresentar-lhe o _____ que é uma empresa pertencente ao Grupo Jerónimo Martins, grupo internacional com 230 anos na área do retalho. Temos 472 lojas em Portugal e 30 mil colaboradores.								
Enquadramento Função	Estamos a contactá-lo(a) para a função _____								
	Esta função tem como missão: assegurar a satisfação dos nossos Clientes e prestar atendimento e um serviço de excelência. A pessoa que vier a ocupar este lugar contribuirá para a organização e arrumação do espaço de loja e respetivo armazém, de acordo com as normas _____. Esta função implica manusear os nossos produtos, alguns deles implicam algum peso e estar em diferentes ambientes e temperaturas. Temos regras estritas de higiene e segurança, quer ao nível dos produtos quer dos equipamentos com que trabalhamos, que devem ser seguidas por todos os nossos colaboradores. o que lhe parece?								
Detalhes da vaga	A carga horária semanal desta função é:	Tem 2 folgas:	O horário de trabalho pode ser definido entre:	As horas noturnas são pagas a	Quanto aos domingos	Quanto aos feriados que trabalhar:			
	0	0	0						
Condições salariais	Quanto ao vencimento base e subsídio de refeição para:		Em média são:			Em termos líquidos por mês:			
	0								
Benefícios									
Entrevista	Agora que lhe falei de nós, mantém interesse? (caso não mantenha interesse - agradecemos a sua disponibilidade e informo que a sua candidatura será arquivada. Se voltar a estar interessado noutra vaga agradecemos que nos volte a contactar. Obrigada(s)). Vou então prosseguir o contacto colocando-lhe algumas questões								
QUESTÕES A COLOCAR AO CANDIDATO									
	QUESTÕES A COLOCAR AO CANDIDATO						Resposta		
INFORMAÇÃO ACADÉMICA	Qual é a sua escolaridade completa? (se não tiver o 12º ano completo: informo que um outro benefício que poderá ter, caso pretenda, é poder concluir os estudos durante o seu horário de trabalho e, quem sabe, um dia seguir para um Curso Superior!)								
	Está a estudar?								
	Só para estudantes - qual a sua disponibilidade? (validar se o horário de estudo é compatível com o horário da vaga)								
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	Qual a sua situação profissional								
	Qual foi / é a sua última experiência profissional?								
	Porque saiu / pretende sair?								
	Se conhece _____								
	Qual a seção / trabalho onde não gostaria de trabalhar								
OUTROS DADOS	Qual a disponibilidade para ser admiido _____								
	Tem experiência em _____								
	Quanto tempo demora a chegar _____								
SE CANDIDATO ESTRANGEIRO TEM...	Tem forma de chegar _____ diferentes horários?								
	_____ ficam expostos a diferenças de temperaturas, a manusear pesos e alimentos. Mantém-se motivado para esta vaga?								
	Tem familiares a trabalhar _____								
	Título de Autorização de residência para trabalhar								
	Passaporte + NIF + NISS								
	Manifestação de Interesse (inscrição no SEF)								
Do meu lado já fiz todas as questões necessárias. Tem alguma informação que necessite ver esclarecida?									
PARECER	Favorável - para outra vaga / seção						Dia da entrevista presencial	Horário	Morada da loja
Observações do Recrutador									
	Muito obrigada pela sua disponibilidade								
Feedback	<p><b>FAVORÁVEL PARA PRE-PAR</b> Muito obrigada pela sua disponibilidade. Gostáramos de aproveitar para agendar uma entrevista presencial com o Gerente de Loja no dia _____, horário _____ Tem disponibilidade? Irá receber um telefonema desta entrevista por SMS com toda esta informação.</p> <p><b>FAVORÁVEL - PARA OUTRA VAGA / SEÇÃO - COM RESERVA</b> Muito obrigada pela sua disponibilidade e informamos que será contactado brevemente.</p> <p><b>DESFAVORÁVEL</b> Muito obrigada pela sua disponibilidade e informamos que não será considerado para esta vaga, pelo que lhe pedimos que continue atento ao nosso site onde pode encontrar todas as nossas oportunidades. (Desfavorável = não cumpre os requisitos mínimos para a função, mostrou desinteresse e teve má postura ao telefone, considerou condições salariais abaixo do esperado)</p>								

## Apêndice 8. Guião de entrevista para os gerentes de loja

Guião de Entrevista presencial			
Nome GL:		DATA:	
DETALHES DA VAGA			
Função	DADOS DO CANDIDATO		Carga horária
Nome do candidato			
Área de residência		NIF	
Idade			
PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA (5 minutos)			
Consulte este guião, analisando as questões que vai colocar e garanta a organização e privacidade do local onde irá decorrer a entrevista.			
ENQUADRAMENTO			
APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADOR	Apresente-se (nome, idade, antiguidade e a sua função)		
UMA EMPRESA QUE APOSTA NAS PESSOAS	<p>Trabalhamos cerca de <b>30.000 pessoas</b> em <b>mais de 450 lojas</b>. Somos uma empresa estável que pertence a um <b>grupo com mais de 225 anos</b>, que tem vindo a crescer. Por este motivo, oferecemos <b>oportunidades de desenvolvimento</b> baseadas no mérito e <b>apostamos na formação das nossas equipas</b>. (Dê o seu exemplo - qual o seu percurso profissional).</p> <p>A maioria das nossas <b>chefias cresceram no Grupo Jerónimo Martins</b>.</p>		
O DIA A DIA NAS NOSSAS LOJAS	<p>Existente para dar <b>resposta</b> às necessidades de <b>alimentação dos nossos clientes</b>. Tudo aquilo que queremos é que tenham uma <b>bom experiência nas nossas lojas</b> e de forma rápida e eficiente. Queremo-nos distinguir como um supermercado de <b>excelência</b> pelo que pedimos a todos os que trabalham connosco para <b>sorrir, perguntar, agradecer e limpar</b> a respetiva área de trabalho.</p> <p><b>Como estamos abertos os 7 dias da semana, os nossos horários e folgas são rotativos.</b></p>		
VAGA	<p>Relativamente à vaga que temos em aberto (fazer resumo da vaga - seção, horários e as tarefas esperadas na função - ver "Anexo - tarefas seção").</p> <p>Apesar da função para a qual estamos a recrutar, por vezes é preciso ajudar noutras seções ou áreas.</p>		
CANDIDATO		Obs	
APRESENTAÇÃO DO CANDIDATO	<p>Quem é? De onde vem? Tem forma de se deslocar para a loja nos diferentes horários?</p>		
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	<p>Qual a sua experiência profissional? Que funções desempenhou? Porque motivo saiu das empresas anteriores?</p>		
SEM EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	<p>Ainda estuda? Em que ano / área? Porque escolheu essa área? Qual a disciplina que mais gosta(ou)? E a que menos gosta(ou)? A nível profissional o que pretende para o seu futuro?</p>		
MOTIVAÇÃO	<p>Qual a sua motivação? Porque quer trabalhar connosco?</p>		
DESBLOQUEIO DE CONVERSA QUE PODE INTRODUIR A QUALQUER MOMENTO PARA COLOCAR O CANDIDATO A COMUNICAR (facultativo)	<p>É nosso cliente? Qual a imagem que tem sobre as nossas lojas? Qual foi o melhor elogio que alguma vez recebeu? Quem é a pessoa (viva) que mais admira? Qual é o talento que mais gostaria de ter? O que gosta de fazer nos tempos livres?</p>		
ENCERRAMENTO DA ENTREVISTA			
<p>Da nossa parte já fizemos todas as questões necessárias. Tem alguma informação que necessite ver esclarecida? Estamos a realizar mais entrevistas e no prazo de 2 dias úteis irá receber um contacto para lhe dar o resultado. Se for selecionado receberá um telefonema com as indicações sobre os procedimentos para a sua admissão. Se não for selecionado receberá um SMS da nossa parte.</p> <p>Muito obrigada pela sua disponibilidade!</p>			
APÓS A ENTREVISTA REFLITA: Com base na informação partilhada pelo candidato relativamente ao seu percurso académico e experiência profissional, verifique se o candidato:			
PERFIL	... tem uma apresentação cuidada		
	... é cordial		
	... tem um discurso claro e organizado		
	... foi pontual para a entrevista		
	... mostrou interesse		
	... adequa-se à equipa para a qual está a recrutar		
	... mostrou disponibilidade		
PARECER			
Notas sobre candidato			