

2024/2025

**CATARINA
NORONHA E
TÁVORA DE
CASTRO MARTINS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO –
RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR**

2024/2025

**CATARINA
NORONHA E
TÁVORA DE
CASTRO MARTINS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO –
RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR**

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Professor António Sacavém.

PÁGINA PROPOSITADAMENTE DEIXADA EM BRANCO

Resumo

O presente relatório tem como objetivo refletir sobre a experiência adquirida num contexto prático durante a realização do estágio curricular no Grupo BertrandCírculo. Este documento aborda temas relacionados com as atividades realizadas ao longo do estágio, como o Recrutamento e Seleção, o Recrutamento Inclusivo, além de enfatizar a importância das Novas Tecnologias no Recrutamento.

Neste contexto, são aprofundados os conceitos de Recrutamento e Seleção, sublinhando a importância da inclusão neste processo. Compreendeu-se que, para promover uma verdadeira inclusão, é essencial trabalhar na cultura organizacional da empresa, garantindo que os colaboradores se sintam respeitados e valorizados. Este ambiente inclusivo contribui para reduzir a intenção de saída por parte dos colaboradores.

O relatório explora conceitos de Recrutamento e Seleção, sublinhando a importância das novas tecnologias neste processo. Foi possível compreender que, a Inteligência Artificial e a Automação têm-se revelado uma ferramenta importante para melhorar a *performance* dos profissionais dentro das organizações, ao tornar o processo de Recrutamento mais eficiente e equitativo. Contudo, é essencial reconhecer que estas tecnologias não estão isentas de falhas e não conseguem substituir a intervenção humana.

As tarefas desenvolvidas durante o período de estágio, permitiram identificar e analisar tanto os pontos fortes como os aspetos a melhorar nos processos laborais da empresa. Posteriormente, foi elaborada uma proposta de melhoria para minimizar o impacto do aspeto mais crítico identificado na organização. Concluiu-se que, caso a empresa decida implementar a proposta apresentada, poderá melhorar significativamente o seu desempenho e, consequentemente, os seus resultados.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Recrutamento Inclusivo, Inteligência Artificial, Automação, Estágio Curricular.

Abstract

This report aims to reflect on the experience gained in a practical context during the curricular internship at Grupo BertrandCírculo. This document covers topics related to the activities carried out during the internship, such as Recruitment and Selection, Inclusive Recruitment, and emphasizes the importance of New Technologies in Recruitment.

In this context, the concepts of Recruitment and Selection are explored in depth, highlighting the importance of inclusion in this process. It was understood that, to promote true inclusion, it is essential to work on the company's organizational culture, ensuring that employees feel respected and valued. This inclusive environment helps to reduce employees' turnover intentions.

The report explores concepts of Recruitment and Selection, highlighting the importance of new technologies in this process. It was possible to understand that Artificial Intelligence and Automation have proved to be an important tool for improving the performance of professionals within organizations, by making the recruitment process more efficient and equitable. However, it is essential to recognize that these technologies are not without flaws and cannot replace human intervention.

The tasks carried out during the internship period made it possible to identify and analyze both strengths and the aspects to be improved in the company's work processes. Subsequently, an improvement proposal was drawn up to minimize the impact of the most critical aspect identified in the organization. It was concluded that, should the company decide to implement the proposal presented, it could significantly improve its performance and, consequently, its results.

Keywords: Recruitment, Selection, Inclusive Recruitment, Artificial Intelligence, Automation, Curricular Internship.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. O Recrutamento e Seleção	4
2.1.1. O conceito de Seleção	4
2.1.2. O conceito de Recrutamento	5
2.1.3. Tipologias de Recrutamento	6
2.1.4. O processo de Recrutamento	8
2.2. Diversidade e Inclusão no Recrutamento	12
2.2.1. O papel dos RH na Diversidade	14
2.3. A Tecnologia e o Recrutamento	16
2.3.1. Sistemas de Gestão de Candidaturas (ATS)	18
2.3.2. Inteligência Artificial	19
2.3.3. Automação	21
3. Apresentação do Estágio	22
4. Apresentação da Organização	22
4.1. Setor de atividade	24
4.2. Caracterização do negócio	24
4.3. Outros elementos relevantes de caracterização	25
4.4. Apresentação do departamento onde foi desenvolvido o estágio	26
5. Descrição de Tarefas	27
5.1. Processo de Recrutamento e Seleção	27
5.2. Tarefas Realizadas	29
6. Balanço Crítico	31
7. Proposta de melhoria	35
8. Conclusão	37

Referências.....	39
Anexo A	43
Anexo A (continuação)	44

Índice de Figuras

Figura 1 - Sistema do Processo de Recrutamento e Seleção	19
Figura 2 - Organograma do Grupo Bertrand Círculo	22
Figura 3 - Organograma da Equipa de Recursos Humanos do GBC.....	27
Figura 4 - Processo de Recrutamento do Grupo BertrandCírculo	29
Figura 5 - Cronograma de atividades de estágio.....	30

Lista de Abreviaturas

ATS – *Applicant Tracking System*

GBC – Grupo Bertrand Círculo

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

1. Introdução

O presente estágio foi realizado no Grupo BertrandCírculo, tendo como orientador do relatório de estágio o Professor António Sacavém e a orientadora local de estágio Ana Calçada. O que motivou a escolha do estágio em detrimento das restantes opções, dissertação ou projeto, foi o facto de fazendo um estágio, é-me possível adquirir mais conhecimentos e uma maior noção do mundo profissional e conseguir experienciar em primeira mão diferentes áreas dos Recursos Humanos.

O estágio foi desenvolvido na área de recrutamento e seleção, apesar da empresa em questão sempre me ter dado abertura para experienciar outras áreas dos recursos humanos. Desta forma, foi-me possível assistir a todos os processos e fases que englobam esta mesma área, bem como todas as restantes áreas envolventes.

O atual relatório tem como principal objetivo descrever o trabalho realizado pela estagiária ao longo do estágio, destacando os principais resultados e contribuições tanto a nível pessoal como profissional.

Assim, foram definidos objetivos gerais e específicos. No primeiro objetivo geral: desenvolver competências na área do recrutamento e seleção, foram definidos três objetivos específicos: participar em processos de recrutamento; adquirir conhecimentos técnicos sobre entrevistas e triagem de candidatos; adquirir conhecimento sobre o uso de ferramentas e plataformas de recrutamento. O seguinte objetivo geral: promover a transformação tecnológica e a inclusão de ferramentas mais avançadas, para tornar o recrutamento mais ágil e reduzir enviesamentos, foram também definidos objetivos específicos: integrar ferramentas de avaliação automatizada de competências; implementar sistemas de inteligência artificial para triagem inicial de candidatos; utilizar algoritmos de análise de dados para identificar padrões de diversidade. Por fim, o último objetivo geral identificado: implementar e promover um processo de recrutamento estandardizado para garantir a equidade e objetividade na seleção de candidatos, foram novamente definidos objetivos específicos: desenvolver critérios uniformes para cada função; criar uma estrutura de *soft skills* padronizada; desenvolver descrições de funções detalhadas e padronizadas.

Relativamente às competências a desenvolver, estas foram divididas entre comportamentais e técnicas. Em relação às competências comportamentais foram identificadas: comunicação eficaz; empatia; resiliência e adaptabilidade. Quanto às competências técnicas: triagem de currículos; gestão de sistemas de recrutamento (ATS) e avaliação de competências técnicas.

Este relatório inicia-se na presente Introdução, capítulo um, seguido do capítulo dois a fundamentação teórica, através do levantamento de conceitos e temas ligados à área frequentada, nomeadamente o recrutamento e seleção, bem como outros temas e a sua ligação.

De seguida, no capítulo três foi apresentado o estágio com as tarefas que foram delineadas no seu início, e posteriormente, no capítulo quatro, foi feito um resumo sobre a história da empresa e uma breve descrição da mesma.

Relativamente ao capítulo cinco, foram explicadas as tarefas que foram exercidas e determinados processos onde existiu um envolvimento.

No capítulo seis e sete, é feito um balanço crítico, ou seja, uma reflexão crítica sobre o estágio, pontos positivos e menos positivos do mesmo, e também onde são apresentadas as propostas de melhoria, de forma que possa haver uma melhoria em aspetos mais críticos na empresa.

Por fim, no capítulo oito, é feita uma breve conclusão com considerações finais nomeadamente a concretização ou não dos objetivos do estágio.

PÁGINA PROPOSITADAMENTE DEIXADA EM BRANCO

2. Revisão da Literatura

2.1. O Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção fazem parte de um dos processos mais essenciais do objetivo geral de uma organização, enquanto ferramenta de Gestão de Recursos Humanos (Adu-Darkoh et al., 2014).

Um ambiente de trabalho adequado pode potencializar a produtividade dos colaboradores. Além disso, é o resultado de um processo de recrutamento e seleção eficaz (Abbasi et al., 2020). Simultaneamente, um procedimento de recrutamento e seleção bem-estruturado assegura que a organização proporcione a melhor oportunidade para a execução de tarefas específicas dos seus colaboradores (Haider et al., 2015).

2.1.1. O conceito de Seleção

A seleção consiste no método de escolha do candidato mais adequado para o cargo atual ou futuro, entre aqueles que vêm de dentro ou fora da organização (Pitroda & Dhabuwala, 2021).

Esta representa a segunda fase na organização e a formação da equipa de trabalho. É uma maneira de identificar e escolher um candidato devidamente qualificado que se encaixe na organização. Em grandes empresas, o processo de seleção pode ser extenso e variar significativamente, adaptando-se às particularidades de cada setor, conforme os objetivos e o propósito (Abbasi et al., 2020).

Segundo Dany e Torchy (2017), o processo de seleção pode ser descrito como um método para identificar indivíduos que possuam as qualificações adequadas para preencher vagas na organização. Isso vai para além de simplesmente selecionar o candidato mais adequado. “É uma tentativa de encontrar um equilíbrio feliz entre o que o candidato pode e quer fazer e o que a organização exige.” (p.2). A escolha do colaborador ideal é crucial por três motivos principais: eficácia, custos e obrigações legais (Abbasi et al., 2020).

De acordo com Farndale et al., (2018), as práticas de seleção oferecem diversas vantagens para as organizações. Com a abordagem correta, o gestor de RH consegue identificar talentos e alinhá-los de forma eficaz às atividades necessárias. A adoção dos métodos mais adequados para a avaliação, aumenta a probabilidade de que o candidato ideal seja escolhido para a vaga em

aberto. Além disso, ao selecionar as pessoas mais indicadas para cada função, a rentabilidade da empresa tende a crescer (Abbasi et al., 2020).

2.1.2. O conceito de Recrutamento

O recrutamento diz respeito ao processo que inicia com a decisão de preencher uma vaga e se estende até à seleção dos candidatos que correspondem ao perfil correspondido para a função, e estão aptos a se integrar na empresa (Camara et al., 2007).

Trata-se de um processo composto por diversas atividades, que visam atrair o número adequado de pessoas no momento e local ideais. O objetivo do recrutamento é a realização de uma ação realizada pela organização, a fim de identificar e colocar as melhores pessoas em posições que atendam às necessidades do ambiente de trabalho, além de promover e manter a qualidade desejada (Santos et al., 2020).

Segundo Machado e Portugal (2013), as organizações recrutam pessoas por uma das seguintes razões:

- Para promover o desenvolvimento ou crescimento da empresa;
- Para substituir colaboradores que deixaram a empresa;
- Para substituir colaboradores que estão temporariamente ausentes (ex: baixa médica);
- Para permitir a progressão interna de carreira.

Assim, o processo de recrutamento é fundamental para as organizações, uma vez que tem como objetivo assegurar que existe um número adequado de profissionais para atender às necessidades de recrutamento que surgem das situações anteriormente mencionadas. Para que possam cumprir com o seu objetivo, as organizações precisam de se reinventar constantemente, não apenas a fim de manter a qualidade dos Recursos Humanos, mas também para se adaptar às exigências do mercado e ambiente onde atuam. Por essa razão, o recrutamento é uma atividade comum, necessária e de extrema importância para as organizações (Machado & Portugal, 2013).

2.1.3. Tipologias de Recrutamento

Antes de dar início a um processo de Recrutamento, é fundamental estabelecer a estratégia adequada para o preenchimento da vaga (Camara et al., 2007).

Primeiramente, é necessário decidir se se irá optar por um Recrutamento Interno ou Externo (Camara et al., 2007).

De acordo com Pedrotti e Stolfi (2015), o Recrutamento Interno acontece quando há uma abertura de uma nova vaga na empresa, e esta procura preenchê-la através da transferência dos seus colaboradores, dos quais podem ser realocados ou até mesmo promovidos. Dentro do Recrutamento Interno existem vantagens e desvantagens:

Vantagens

- Custo inferior comparativamente ao recrutamento externo;
- Minimiza o risco de desajuste cultural, uma vez que o candidato já demonstrou o seu alinhamento à empresa;
- Proporciona crescimento e oportunidades de carreira para os colaboradores atuais, o que pode ser um fator motivacional e fortalece o compromisso do colaborador selecionado para com a organização;

Desvantagens

- O processo tende a ser mais demorado do que contratar externamente, uma vez que, após a escolha do candidato interno, será necessário substituí-lo e garantir um período de transição na sua antiga função, antes que seja possível iniciar a nova posição;
- É necessário saber gerir as expectativas dos candidatos internos não selecionados e mantê-los motivados;
- Na ausência de diretrizes claras (como um tempo mínimo de permanência no cargo, por exemplo, de dois anos), pode ocorrer uma alta rotatividade de pessoal dentro da organização, resultando na perda de eficiência.

É importante destacar que a principal vantagem deste tipo de recrutamento é promover o desenvolvimento dos colaboradores que já fazem parte da empresa, oferecendo-lhes oportunidades de progressão de carreira (Camara et al., 2007).

Caso a organização decida optar pelo Recrutamento Externo para encontrar o candidato ideal para o preenchimento da vaga, esse processo oferece tanto vantagens como desvantagens (Camara et al., 2007).

Vantagens

- A agilidade do processo, pois não é necessário considerar outras transferências de funções nem tempos de adaptação antes da efetivação;
- A introdução de novas ideias na empresa, devido ao facto que pessoas externas acabam por trazer diferentes perspetivas e soluções para problemas, enriquecendo, assim, as competências disponíveis na organização;
- A possibilidade de identificar candidatos que, mesmo não sendo ideais para a função atual, podem contribuir para a formação ou aprimoramento de um conjunto de talentos para futuras oportunidades que possam surgir;

Desvantagens

- Pode ser dispendioso, e, muitas vezes, mais do que o recrutamento interno;
- Aumentar o risco de desajuste cultural entre o candidato e a empresa, resultando na sua rejeição pelo grupo e, consequentemente, no seu insucesso;
- Dececionar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, criando a impressão de que as oportunidades são direcionadas apenas a pessoas externas, sem preocupação em desenvolver talentos já existentes na organização.

De acordo com Camara et al., (2007), dentro do Recrutamento Interno existem várias formas de como a empresa o pode proceder. Geralmente, utiliza-se uma das três alternativas possíveis:

- Escolha Direta;
- Concurso Interno;
- *Refer a Friend.*

A Escolha Direta aplica-se a cargos de confiança da administração, que exigem um certo grau de senioridade ou responsabilidade, e envolve a nomeação pela gestão da pessoa indicada para uma determinada vaga, sem que exista um processo prévio de consulta (Camara et al., 2007).

O Concurso Indireto envolve a divulgação da vaga disponível nos quadros informativos da empresa (ou na intranet), incluindo a descrição completa da função. Isso garante que todos tenham acesso à informação, além de convidar aqueles que se interessarem a candidatar-se, dentro de um prazo estabelecido. Durante a análise das candidaturas, deve haver a preocupação de assegurar que todos os candidatos se sintam bem tratados (Camara et al., 2007).

Por último, o *Refer a Friend* é normalmente utilizado no Recrutamento Interno. Este método incentiva os colaboradores a indicarem o nome de um amigo ou conhecido, que, na sua opinião, acreditem ter as qualificações necessárias para a vaga em aberto. Trata-se de uma abordagem mista, pois é originado no contexto interno da organização (Camara et al., 2007).

2.1.4. O processo de Recrutamento

O processo de Recrutamento não deve ser encarado como uma atividade para atrair potenciais candidatos para a vaga em questão, na verdade, deve ser uma iniciativa importante da organização para encontrar um número de potenciais candidatos que atendam a critérios específicos, permitindo que as empresas selecionem as pessoas mais adequadas para as suas necessidades (Santos et al., 2020).

Este é um processo que envolve uma abordagem estruturada, que vai desde a seleção dos candidatos até à organização e condução das entrevistas, o que requer recursos e tempo (Anwar, 2016).

A realização de uma etapa de pré-seleção/triagem tem como principal objetivo, diminuir a quantidade de candidaturas, eliminando aqueles que não atendem aos critérios necessários para a vaga (Machado & Portugal, 2013).

Segundo Machado e Portugal (2013), para essa pré-seleção, diversos métodos são utilizados, destacando-se os seguintes:

Análise Curricular – nesta fase, o foco é verificar se o currículo atende aos requisitos estruturais estabelecidos pelo anúncio e pela função. É uma atividade que se caracteriza, essencialmente, como uma intervenção administrativa.

Entrevista de pré-seleção – trata-se de uma técnica bastante utilizada, embora superficial, com duração, geralmente, entre 5 a 10 minutos. Esta abordagem apresenta alguns riscos, pois exige respostas imediatas e adaptação rápida de comportamento. Nem todos conseguem criar uma dinâmica eficiente com o entrevistador em pouco tempo, o que pode prejudicar o candidato. Este método de entrevista serve apenas como uma ferramenta para desviar a atenção de certos aspectos considerados essenciais para o desempenho da função específica.

Grafologia – é uma metodologia de seleção que procura interpretar a personalidade do candidato com base em elementos que ele mesmo escreveu. Presume-se que a escrita mostre uma expressão pessoal única. No entanto, é importante reconhecer que pode estar sujeito a manipulações, uma vez que uma caligrafia mais elaborada e cuidadosa pode causar uma impressão mais positiva, algo que é relativamente simples de realizar.

Após feita uma primeira triagem de currículos, realizada com base em critérios previamente definidos de acordo com o perfil da função, é possível eliminar uma parte das candidaturas e avançar com as restantes, para a etapa seguinte. Nesta fase, o recrutador conduz as entrevistas exploratórias, com o objetivo de avaliar os candidatos e formar uma primeira impressão (Camara et al., 2007).

A entrevista consiste numa conversa orientada para um objetivo específico, geralmente realizada entre duas ou mais pessoas. O seu principal objetivo é identificar, num potencial candidato, as suas competências técnicas, os traços de personalidade mais relevantes, o seu talento, e avaliar se este se adaptaria à empresa e equipa em questão (Camara et al., 2007).

Deve ser traçado um plano para a entrevista, de acordo com os objetivos que são necessários de atingir. Geralmente, o tempo de duração de uma entrevista é de uma hora, no entanto, para uma função de menor exigência, poderá apenas durar 30 minutos. O essencial é que o recrutador consiga abordar todos os temas necessários e alcançar os objetivos propostos (Camara et al., 2007).

As entrevistas oferecem diversas vantagens, principalmente devido ao contacto direto entre o recrutador, que geralmente ocupa um cargo administrativo na empresa, e o candidato. Este contacto inicial permite obter uma visão mais completa não só dos conhecimentos técnico-científicos dos candidatos, mas também da sua capacidade de comunicação e interação interpessoal. Além disso, a entrevista possibilita uma avaliação do seu comportamento e das suas reações em diferentes situações (Neto et al., 2020).

No entanto, este método não apresenta apenas vantagens. Um dos principais desafios é o facto de a entrevista ser uma técnica bastante subjetiva, tornando a comparação entre vários candidatos mais complexa. Além disso, um candidato bem preparado pode não ter um desempenho satisfatório na entrevista devido a diversos fatores, como a ansiedade, por exemplo (Neto et al., 2020).

A fim de minimizar esse problema, a integração de testes e provas de conhecimento é essencial para avaliar o perfil dos candidatos de forma mais justa e abrangente. Desta forma, evita-se que as decisões sejam baseadas apenas em critérios subjetivos, garantindo uma análise mais equilibrada do potencial de cada candidato. Afinal, estas ferramentas têm como principal objetivo apoiar o processo de seleção, ajudando a esclarecer dúvidas e a diferenciar candidatos em situações de indecisão (Neto et al., 2020).

Por vezes, os candidatos de uma determinada vaga podem ter de passar por uma fase do recrutamento de testes psicológicos, técnicos ou de personalidade. Os testes técnicos têm como objetivo de avaliar o nível de competências e conhecimentos que o candidato possui numa área específica. Estes testes, permitem medir o domínio profissional ou técnico e podem ser realizados em diferentes formatos, como provas orais, escritas ou práticas (Guimarães & Arieira, 2005).

Os testes psicológicos são utilizados para avaliar as características individuais de cada candidato, sendo classificados em testes de personalidade e testes de aptidão (Guimarães & Arieira, 2005).

Por outro lado, os testes de personalidade são utilizados para avaliar diferentes traços de personalidade, tanto aqueles que resultam do carácter como pelo temperamento. Estes testes são considerados específicos quando têm como objetivo investigar traços ou aspetos específicos de

personalidade, tais como equilíbrio emocional, a tolerância à frustração, os interesses ou a motivação. É importante referir que tanto a aplicação como a interpretação destes testes requerem a intervenção de um psicólogo (Rocha & Baylão, 2014).

Existem várias técnicas relacionadas com as entrevistas, tais como: *Targeted Selection* (Seleção Orientada), o Método Estrela e os *Assessment Centres* (Centros de Avaliação) (Camara et al., 2007).

A *Targeted Selection*, sendo a técnica mais evoluída e eficaz, baseia-se no princípio de que as ações realizadas no passado são um indicador fiável do comportamento futuro. Esta técnica foi desenvolvida pelo *Development Dimensions International* (DDI) (Camara et al., 2007).

O Método Estrela, ou Método STAR, permite identificar e avaliar dimensões comportamentais dos candidatos. Este método segue uma abordagem estruturada, primeiramente, no “S” (situação), procura-se compreender a situação que o candidato teve que enfrentar; de seguida, o “T” (tarefa), analisa-se se este esteve diretamente envolvido com a situação descrita; posteriormente, o “A” (Ação), é descrita a forma como o candidato enfrentou o problema; e por último, o “R” (Resultado), analisam-se as consequências das suas ações (Camara et al., 2007).

Os *Assessment Centres*, são uma outra técnica frequentemente utilizada, permitindo a realização de simulações baseadas em casos reais. Estas simulações podem ser realizadas no interior da organização ou através de empresas de *outsourcing* e permitem avaliar como os candidatos enfrentariam os desafios propostos. Apesar dos vários benefícios desta metodologia para a empresa, a principal desvantagem reside nos elevados custos associados, já que requer a presença de avaliadores imparciais devidamente formados para conduzir o processo (Camara et al., 2007).

Por vezes, as entrevistas são a única técnica de avaliação utilizada durante o processo de Recrutamento e Seleção. A fase de seleção do candidato mais adequado a uma determinada função, requer a partilha de informações detalhadas sobre a oferta de trabalho. Nestas destacam-se: a natureza do trabalho, a data de início de funções, o local e o horário, a duração do período experimental, o salário base, os benefícios, o tipo de contrato e os deveres associados (Camara et al., 2007).

Farndale et al., (2018) destacam que as técnicas utilizadas para selecionar os melhores candidatos, podem trazer benefícios significativos para a organização, pois facilitam a identificação de candidatos competentes para desempenhar funções específicas (Abbasi et al., 2020).

Assim, a aplicação de práticas eficazes, aumenta a probabilidade de selecionar o candidato ideal. Ao mesmo tempo, a escolha da pessoa certa para a função em específico, pode, também, potenciar a rentabilidade da empresa (Abbasi et al., 2020).

2.2. Diversidade e Inclusão no Recrutamento

A diversidade da força de trabalho é um fenómeno global, estando presente tanto em países desenvolvidos como países em desenvolvimento. Pode-se definir diversidade, incluindo vários elementos como: género, idade, etnia, religião, origem, raça, idioma e nível de escolaridade (Fleury, 2000).

Esta é essencial para a sociedade, pois sem ela não haveria progresso ou transformação na sociedade. Se todos fossem iguais, não haveria motivação para aprender coisas novas ou para alterar determinadas práticas. Assim, a diversidade revela-se extremamente significativa tanto para as empresas como para a sociedade como um todo (Rocha et al., 2023).

De acordo com Rocha et al., (2023), dentro da Diversidade existem vários contextos, tais como:

- **Diversidade Cultural** – Trata-se da coexistência de uma vasta gama de culturas numa sociedade específica. Isso abrange diversas tradições, línguas, religião e práticas culturais;
- **Diversidade Radical e Étnica** – Refere-se à integração de pessoas de várias origens (raciais e étnicas), promovendo a igualdade de oportunidades para todos os grupos;
- **Diversidade no Local de Trabalho** – Diz respeito à inclusão de colaboradores de diferentes origens, idade e experiências num ambiente profissional. Fomentar essa diversidade pode resultar num espaço de trabalho mais inovador e produtivo;

- **Diversidade na Educação** – Consiste em promover a inclusão de estudantes de diferentes origens culturais, étnicas e socioeconômicas nas instituições de ensino. Essa prática pode contribuir para a melhoria da qualidade educacional e para a diminuição das desigualdades;
- **Diversidade Sexual e de Género** – Esta abrange as pessoas de diferentes orientações sexuais e identidades de género, promovendo a igualdade de direitos para todos.

A Inclusão no ambiente de trabalho deve oferecer aos colaboradores as condições necessárias para que se sintam respeitados em relação às suas condições e permitir que reconheçam a sua capacidade de contribuir para a sociedade. Para criar essas condições, a sociedade deve ser continuamente incentivada a promover mudanças que tenham em conta todos os indivíduos, sejam no âmbito profissional ou numa outra situação qualquer (Soares, 2019).

Debater a diversidade no contexto de trabalho representa um grande desafio. Essa dificuldade manifesta-se em atitudes discriminatórias por parte das empresas, frequentemente refletidas nas ações dos próprios gestores, que mostram uma certa resistência em admitir profissionais portadores de deficiência (Soares, 2019). É essencial assegurar que estes profissionais tenham acesso às mesmas oportunidades que as restantes, uma vez que podem necessitar, ainda mais, de desenvolver conexões sociais do que aquelas sem qualquer limitação. Por isso é importante apoiá-las na procura de uma ocupação profissional (Langford et al., 2013).

Há evidências claras dessa resistência quando a legislação em vigor, impõe às organizações públicas e privadas a obrigação de destinar uma percentagem de vagas a esses profissionais (Soares, 2019).

O Decreto-Lei n.º 126-A/2017, 6 de outubro, institui a Prestação Social para a Inclusão, um apoio financeiro destinado a pessoas portadoras de alguma deficiência, com o intuito de melhorar a sua proteção social, combater a pobreza, promover a participação social e laboral e contribuir para a sua autonomia. Esta é composta por três componentes:

- **Componente Base** – Compensa as despesas decorrentes a pessoas portadoras de alguma deficiência;

- **Complemento** – Destinado a situações de insuficiência de recursos, funcionando como um instrumento de combate à pobreza entre as pessoas com deficiência;
- **Majoração** – Prevista para situações específicas, onde poderá proporcionar alguns ajustamentos necessários.

Este Decreto-Lei também alarga o Complemento Solidário para Idosos aos titulares de pensão de invalidez que não sejam beneficiários da Prestação Social para a Inclusão, promovendo ajustamentos necessários noutras prestações sociais para harmonizar o sistema de proteção social.

O Decreto-Lei n.º 4/2019, de 10 de janeiro, visa promover a inclusão de pessoas portadoras de alguma deficiência no mercado de trabalho, estabelecendo um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência com grau de incapacidade igual ou superior a 60%, comprovado por um atestado médico emitido pela junta médica.

2.2.1. O papel dos RH na Diversidade

O Departamento de Recursos Humanos ocupa uma posição crucial em qualquer organização, uma vez que se encarrega de todas as questões relativas aos colaboradores e à gestão de talentos (Rocha et al., 2023).

Os deveres dos RH podem variar conforme o tamanho da empresa, setor e necessidades, mas, um dos principais papéis em qualquer empresa são os processos de Recrutamento e Seleção. Estes processos dizem respeito à obtenção de novos colaboradores para preencher as vagas disponíveis e assumem a responsabilidade de identificar, atrair e contratar esses mesmos candidatos (Rocha et al., 2023).

Neste contexto, os processos de Recrutamento e Seleção desempenham um papel fundamental na promoção da diversidade. A forma como as empresas estruturam as suas contratações pode ter um impacto na composição das equipas e, consequentemente, influenciar a sua cultura e o desempenho (Rocha et al., 2023).

Quando se fala em diversidade no Recrutamento, é possível ter uma visão mais ampla sobre os talentos disponíveis no mercado, possibilitando a valorização de diferentes habilidades e a formação de equipas mais inovadoras e resilientes. Além disso, priorizar a diversidade ajuda a

criar ambientes inclusivos, onde os colaboradores se sentem reconhecidos e motivados, o que gera um efeito benéfico na retenção de talentos e na reputação da empresa (Rocha et al., 2023).

De acordo com Cox e Blake (1991), as empresas que não implementam as mudanças necessárias para atrair, integrar e manter com sucesso colaboradores de diferentes origens podem enfrentar uma desvantagem competitiva considerável em relação àquelas que o fazem. Em contrapartida, aquelas que rapidamente desenvolvem um ambiente no qual todos os colaboradores possam se desenvolver, tendem a conquistar uma vantagem competitiva, especialmente no que diz respeito à redução de custos, em comparação com as organizações que não respondem ou demoram a reagir.

A capacidade de uma empresa em conseguir atrair, reter e motivar colaboradores de diferentes culturas, pode resultar em benefícios competitivos, tanto em termos de custos como de manter os RH altamente qualificados. Além disso, ao aproveitar o potencial que a diversidade cultural oferece nas equipas, as organizações podem obter uma vantagem competitiva em determinadas competências como a criatividade, resolução de problemas e o pensamento crítico (Cox & Blake, 1991).

Segundo Rocha et al., (2023), a Diversidade e Inclusão podem trazer benefícios significativos na Gestão dos Recursos Humanos, mais precisamente na área do Recrutamento e Seleção. Alguns desses benefícios, são:

- **Inovação** – diferentes visões e experiências podem resultar em soluções mais criativas e inovadoras, expandindo a possibilidade de novas ideias e abordagens;
- **Melhoria do desempenho** – equipas com um grande nível de diversidade tendem a ter um desempenho superior, uma vez que diferentes perspetivas contribuem para uma tomada de decisão mais eficiente e para uma maior produtividade;
- **Representatividade** – uma equipa diversificada retrata de forma mais fiel a realidade dos clientes e da sociedade, o que fortalece a capacidade da empresa de se conectar com o seu público-alvo;
- **Atração de talentos** – organizações que promovem a diversidade tornam-se mais atraentes para candidatos de diferentes origens, ampliando o acesso a um maior número de talentos;

- **Cultura inclusiva** – incentivar a diversidade no processo de recrutamento contribui para a construção de uma cultura mais inclusiva, onde todos se sentem mais valorizados e respeitados;

- **Melhoria da imagem corporativa** – organizações que investem em diversidade são geralmente vistas como mais responsáveis socialmente e éticas, o que fortalece a sua reputação no mercado.

Incentivar a diversidade no recrutamento exige um comprometimento contínuo por parte das entidades para quebrar barreiras e preconceitos, ao mesmo tempo em que se cria um ambiente de trabalho mais justo e equilibrado. Estas práticas beneficiam tanto os colaboradores quanto a própria empresa, impulsionando o seu crescimento e sustentabilidade (Rocha et al., 2023).

2.3. A Tecnologia e o Recrutamento

Com o passar do tempo, a tecnologia e as ferramentas digitais têm promovido diversas transformações nas organizações. Os avanços tecnológicos intensificaram a competitividade entre empresas, aumentando a necessidade de adaptação por parte destas e dos candidatos a ambientes mais dinâmicos (Mello & Andrade, 2023).

A presença das tecnologias no cotidiano das pessoas é cada vez mais marcante, tornando-se essencial ajustar-se às suas exigências. Com o auxílio de diferentes dispositivos e recursos tecnológicos, identificar o candidato ideal para um cargo específico na organização torna-se mais simples para quem dispõe de competências e recursos mais eficazes (Mello & Andrade, 2023).

Anteriormente, as redes sociais eram utilizadas principalmente para partilhar aspetos da vida cotidiana. No entanto, nos últimos anos, passaram a incluir também a divulgação de perfis pessoais e comportamentais na procura de novas oportunidades no mercado de trabalho. Em resposta, as empresas começaram a adotar essas ferramentas, permitindo que muitos profissionais fossem contratados após um primeiro contacto virtual. Plataformas como Facebook, Instagram e LinkedIn ilustram como o processo de Recrutamento e Seleção evoluiu, pois, além de conectarem pessoas, essas redes são usadas para criar relações profissionais (Mello & Andrade, 2023).

Atualmente, o RH digital utiliza recursos como programas eletrônicos de triagem de currículos, entrevistas virtuais, testes de perfil e outras ferramentas que aumentam a eficiência dos processos. No entanto, essas práticas ainda são mais comuns em empresas com departamentos de RH bem estruturados e com maior capacidade financeira para investir nessas tecnologias (Mello & Andrade, 2023).

É importante realçar que o uso destes recursos tecnológicos avançados só será realmente eficaz se as equipas de Recrutamento e Seleção estiverem devidamente capacitadas. A formação da equipa é essencial antes de implementar qualquer um destes recursos (Carvalho et al., 2021).

Durante o processo de Recrutamento, a utilização da tecnologia para desempenhar as atividades tradicionais da área é designada como “*e-recruitment*” ou Recrutamento Eletrónico (Carvalho et al., 2021). Girard e Fallery (2013) dividem o Recrutamento Eletrónico em duas partes distintas.

A primeira parte, denominada por Recrutamento Eletrónico 1.0, refere-se aos primeiros passos na utilização da internet como ferramenta para captar novos talentos. As tecnologias iniciais dessa parte incluem:

- **Sites de Carreira** – Consistem em plataformas que funcionam como fontes de informação sobre as organizações, ajudando a atrair potenciais candidatos e a promover a imagem institucional. Este papel é desempenhado pelos websites oficiais das empresas;
- **Painéis de Emprego** – Ferramentas que permitem a divulgação de vagas disponíveis. Estas plataformas podem ser generalistas ou especializadas. Em Portugal, exemplos dessa categoria incluem sites como Net-Empregos, *Indeed* e Sapo Emprego.
- **Sistemas de Recrutamento** – São soluções tecnológicas que proporcionam vantagens significativas às organizações, como a redução de custos, aumento da eficiência, melhoria no serviço aos candidatos e maior alinhamento estratégico.

A segunda parte, conhecida como Recrutamento Eletrónico 2.0, centra-se principalmente na utilização de redes sociais como estratégia para atrair talentos que possam fortalecer o capital humano das empresas. Esta abordagem introduz uma nova dinâmica ao processo de recrutamento, permitindo uma interação mais próxima e natural entre organizações e potenciais

colaboradores. Com a crescente popularidade das redes sociais, tornou-se possível estabelecer uma comunicação mais rápida e abrangente entre as partes envolvidas (Girard & Fallery, 2013).

Esta interação pode ocorrer de maneira informal, através de redes sociais, ou de forma estruturada, utilizando plataformas desenvolvidas especificamente para a divulgação de ofertas de emprego. Um exemplo disso é o LinkedIn, uma rede social focada em *networking*, onde os utilizadores podem interagir de acordo com os seus interesses e objetivos em comum. Este tipo de plataformas facilitam a criação de relações com antigos colegas, clientes ou parceiros, enquanto permitem estabelecer ligações estratégicas com candidatos e empregadores, promovendo uma comunicação eficiente (Girard & Fallery, 2013).

A rapidez e a assertividade são fatores motivadores para a adoção destas tecnologias, pois permitem recolher informações dos candidatos de forma mais eficiente, selecionando melhor os que avançam para as etapas seguintes do processo. Assim, o uso de novas ferramentas digitais diversifica e otimiza significativamente o trabalho dos profissionais de Recrutamento e Seleção, sendo crucial para a competitividade das empresas no seu setor (Mello & Andrade, 2023).

2.3.1. Sistemas de Gestão de Candidaturas (ATS)

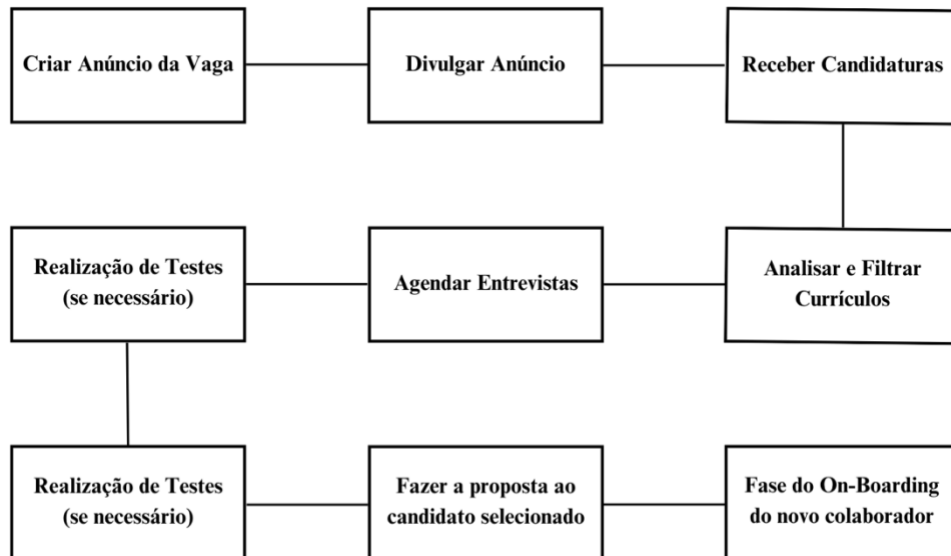
As ferramentas ATS (*Applicant Tracking System*) auxiliam os recrutadores na gestão das necessidades de Recrutamento da organização e na manutenção de um registo organizado dos candidatos. Geralmente, estas ferramentas são parte integrante de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que centraliza as informações relacionadas com os processos de RH (Kulkarni & Che, 2019).

Normalmente, um sistema de ATS, é bastante intuitivo e de fácil utilização, permitindo realizar as seguintes tarefas:

- Criar e divulgar anúncios de vagas em aberto;
- Recolher e organizar currículos;
- Criar uma lista de candidatos;
- Agendar entrevistas com os candidatos escolhidos;
- Gerir todo o processo de entrevista;
- Criar ofertas e facilitar o processo de integração do candidato selecionado.

Na Figura 1, verifica-se, de um modo geral, as relações de cada uma das várias aplicações que podem ser usadas durante o processo de Recrutamento e Seleção.

Figura 1 - Sistema do Processo de Recrutamento e Seleção



Fonte: Adaptado de (Kulkarni & Che, 2019)

A maioria das ferramentas ATS, oferece a possibilidade de personalizar cada uma dessas etapas, consoante o processo de Recrutamento e as necessidades da empresa. Além disso, essas ferramentas permitem uma integração fácil com o correio eletrónico e outras soluções de produtividade, tornando o trabalho dos recrutadores mais eficiente (Kulkarni & Che, 2019).

Esses sistemas permitem que recrutadores e os gestores de contratação acedam às mesmas informações, o que resulta de uma melhor colaboração dentro da equipa (Kulkarni & Che, 2019).

2.3.2. Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial (IA) é atualmente uma das tecnologias mais promissoras e inovadoras, trazendo transformações contínuas à vida humana e gerando um impacto significativo em praticamente todas as áreas. Apesar do desenvolvimento da IA estar a crescer de forma abrangente e construtiva em vários setores, os Recursos Humanos não são exceção (Nawaz, 2021).

Atualmente, a IA tornou-se uma componente essencial na gestão empresarial, alterando não apenas os métodos de trabalho, mas também revolucionando os modelos de negócio tradicionais. O setor dos Recursos Humanos também se encontra perante este cenário, sendo indispensável aderir às tecnologias disruptivas. Para enfrentar os desafios relacionados com competências e conhecimentos exigidos pelas tecnologias de IA, é imprescindível uma abordagem estratégica e holística à gestão de RH nas empresas (Nawaz, 2021).

O propósito da colaboração entre humanos e máquinas no departamento de Recursos Humanos, não é eliminar postos de trabalho, mas sim introduzir mudanças funcionais na forma como as organizações recrutam, desenvolvem talentos e reestruturam processos de RH complexos, tornando-os mais rápidos e eficientes (Nawaz, 2021).

Iqbal (2018) realizou um estudo em que constatou que a IA está a ter um impacto positivo na gestão de talentos nas organizações. O estudo defendia a necessidade de um investimento adicional para a implementação de tecnologias de IA nas áreas funcionais de Recursos Humanos, de modo a elevar a gestão de Recursos Humanos a um nível mais avançado.

Este estudo sugere que a Inteligência Artificial pode ser extremamente vantajosa nas fases iniciais do processo de Recrutamento, embora a intervenção humana seja considerada mais eficaz e recomendada nas fases de entrevista e de negociação do pacote salarial. A integração da IA no processo de Recrutamento pode ajudar a reduzir preconceitos, melhorar a qualidade e acelerar a eficiência do processo (Iqbal, 2018).

Além disso, a colaboração entre o ser humano e as máquinas pode permitir que as pessoas desempenhem as suas tarefas com menos esforço, erros e carga de trabalho. Verifica-se também que a IA tem mostrado resultados superiores ao desempenho humano, contribuindo para a redução da taxa de rotatividade e o aumento da retenção de talento (Nawaz, 2021).

Os sistemas de Recrutamento baseados em IA podem tornar o processo de candidatura mais transparente e eficiente, mesmo para os candidatos que acabam por não ser selecionados pela empresa. Esta surge como uma das tecnologias de última geração capaz de influenciar positivamente o desempenho dos colaboradores (Nawaz, 2021).

2.3.3. Automação

Balfe et al., (2018) definiram a Automação como “o desempenho de tarefas por máquinas, em vez de operadores humanos, muitas vezes para diminuir a variabilidade e aumentar a eficiência” (p.1). O conceito de Automação não se restringe apenas à indústria ou à produção. Atualmente, o software baseado em IA tem automatizado uma vasta gama de tarefas administrativas (Nawaz, 2021). Esta ferramenta tecnológica não significa que irá reduzir trabalho, mas sim melhorar o seu progresso, eliminando tarefas específicas que consomem demasiado tempo e que se revelam mais difíceis para os colaboradores (Anik, 2020). Algumas dessas tarefas são:

- Conversão de documentos, tanto em formato físico como digital, para um arquivo digital;
- Organização dos dados de modo que os colaboradores que estão autorizados, possam localizá-los aceder a eles e realizar alterações sempre que necessário;
- Garantia de que os registos estão numa configuração padrão, de fácil acesso e partilhável em qualquer dispositivo;
- Armazenamento de registos como documentos não editáveis, organizados de forma eficaz para que possam ser encontrados facilmente pelos colaboradores.
- Organização dos dados para facilitar a sua localização.

Com o aumento do uso de IA e da Automação em tarefas administrativas e de gestão, surgem novas exigências para os trabalhadores, visto que são estes que estabelecem uma interação com estas tecnologias. Apesar da automação poder substituir certas funções, os ganhos de eficiência alcançados justificam os custos de transição. Além disso, em muitos casos, a automação promove novas oportunidades de emprego para aqueles cuja atividade não compete diretamente com estas tecnologias (Nawaz, 2021).

3. Apresentação do Estágio

O estágio curricular foi realizado no Grupo Bertrand Círculo. Este organiza-se por Unidades de Negócio: Bertrand Editora, Distribuidora de Livros Bertrand, Livraria Bertrand e Círculo de Leitores; e Unidades de Serviço: Informática, Recursos Humanos e Financeira. Este foi realizado na Unidade de Serviço de Recursos Humanos que se situa na sede do grupo, em Benfica, Lisboa.

O horário semanal decorreu das 9h00 às 18h00 e compreendeu 40 horas semanais.

Tendo tido início no dia 14/10/2024, foi concluído no dia 20/12/2024, tendo uma duração de dois meses e seis dias, cumprindo assim com as 400 horas estipuladas.

A orientadora de estágio na empresa foi a Ana Calçada, cuja responsabilidade foi a de acompanhar e orientar dentro da área do recrutamento e seleção, dando sempre a abertura a explorar outras áreas, se assim o quisesse. O plano de estágio apresentado consta no Anexo A.

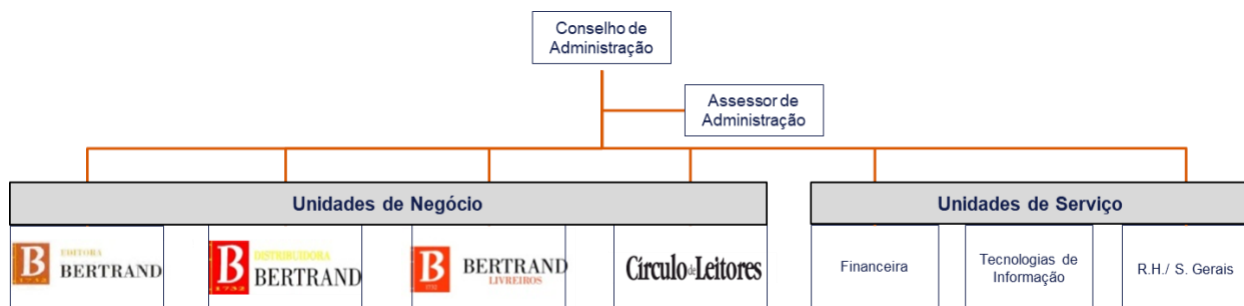
4. Apresentação da Organização

O Grupo BertrandCírculo é uma organização líder na indústria editorial livreira portuguesa, que se caracteriza por integrar verticalmente a cadeia de valor do livro.

Em 2010, o Grupo Porto Editora comprou à Bertelsmann as empresas que hoje compõem o GBC.

Como já foi referido anteriormente, o Grupo BertrandCírculo está organizado por Unidades de Negócio e por Unidades de Serviço.

Figura 2 - Organograma do Grupo Bertrand Círculo



Fonte: Informação fornecida pela Empresa

Relativamente às Unidades de Negócio, irá ser apresentado uma breve história de cada uma, a fim de dar um maior conhecimento do Grupo.

Livraria Bertrand

Pedro Fraure, um livreiro francês, abre em 1732, uma livraria na Rua Direita do Loreto e para assegurar a sucessão, casa a filha com Pierre Bertrand, um dos seus livreiros. Este, juntamente com Jean Joseph, seu irmão, dão origem à livraria Bertrand.

A Livraria Bertrand é atualmente a maior cadeia livreira do país, com uma superfície comercial que ultrapassa os 8.000 m² distribuídos por Portugal Continental e Ilhas. Atualmente existem cerca de 58 lojas e uma online. Nas livrarias Bertrand circulam por ano mais de 10 milhões de pessoas e estão disponíveis atualmente cerca de 1.660.000 livros.

A Livraria Bertrand do Chiado foi distinguida pelo Guinness World Record como a livraria mais antiga do mundo em funcionamento.

Distribuidores de Livros Bertrand

A Distribuidora de Livros Bertrand (DLB) é uma empresa prestadora de serviços na área da distribuição, comercialização e logística no mercado livreiro. É também a maior distribuidora especializada em livros de Portugal.

Tem parceria com as principais empresas no mercado, destacando a FNAC, SONAE, El Corte Inglés, Jerónimo Martins e Livrarias Bertrand. Os principais editores distribuídos pela DLB são a Bertrand Editora, Quetzal Contraponto, entre outros.

Atualmente, a DLB tem um catálogo de aproximadamente 6.000 títulos de edição nacional e uma variada oferta de livros importados.

Em termos logísticos, gere a Plataforma Logística do GBC, em Palmela, criada em 2008 com cerca de 6.000 m² e uma capacidade de armazenagem de 6.620 europlates. Nesta Plataforma estão armazenados cerca de 5 milhões de livros.

Bertrand Editora

A nível editorial, o GBC é detentor das chancelas Pergaminho, Quetzal, Temas e Debates, Contraponto, ArtePlural, GestãPlus e Livros de Bolso 11x17, representadas exclusivamente pela Bertrand Editora.

A Editora Pergaminho foi adquirida pelo Grupo em 2007 com o objetivo de alargar o leque editorial. Assim, cada selo editorial foi concebido e está orientado para um género literário específico permitindo uma cobertura de áreas tão distintas.

Círculo de Leitores

Em 1971, o Círculo de Leitores é fundado e, inclusive, edita o seu primeiro número da sua revista, iniciando a sua atividade como clube do livro.

A existência de um serviço personalizado aos sócios é uma das razões de ser uma das vantagens de um clube do livro. Salvo nas zonas de baixa densidade populacional, cada sócio dispõe do seu assistente pessoal. Este distribui a revista através da qual o sócio faz a sua escolha, em casa. Depois, visita novamente o sócio, recolhendo o seu pedido. E, finalmente, leva a casa do sócio os livros por ele escolhidos.

Em 1995 foi criada a Fundação Círculo de Leitores reforçando o incremento dos hábitos de leitura e promoção da língua portuguesa. Assim, em 1999, a Fundação Círculo de Leitores cria o Prémio Literário José Saramago que visa distinguir obras editadas em português por autores até aos 35 anos.

4.1. Setor de atividade

O Grupo BertrandCírculo situa-se no setor do retalho, através da venda, distribuição e edição de livros.

4.2. Caracterização do negócio

É uma empresa com uma cultura empresarial forte, positiva e dinâmica, onde existe um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e apoiados.

A sua missão passa por promover o desenvolvimento educacional, cultural e civilizacional português, através da oferta de produtos editoriais da educação à literatura, nas mais diversas plataformas físicas e digitais. Relativamente à visão, esta consiste em inspirar o desejo de ler e aprender abrindo caminho para o futuro, abrindo perspetivas, alargando horizontes, despertando a mente para o conhecimento. Por fim, os valores do Grupo Bertrand são essencialmente, o rigor, a responsabilidade, a proximidade, a excelência e a inovação.

Relativamente aos princípios do Grupo BertrandCírculo, são essencialmente:

- Eficiência operacional;
- Rigor de gestão;
- Orientação para o negócio;
- Foco no cliente.

4.3. Outros elementos relevantes de caracterização

Com base num ficheiro de excel atualizado mensalmente, foi possível recolher algumas informações adicionais em relação à mesma, tais como o número de trabalhadores, a antiguidade média, a distribuição etária, as habilitações literárias, a rotatividade e o vínculo laboral.

Assim, no que diz respeito ao número de colaboradores, no dia 30 de novembro de 2024, eram no total 672 dos quais 474 eram mulheres e 198 eram homens.

Relativamente à distribuição etária, 43% dos funcionários têm menos de 30 anos, entre os 30 e 50 anos essa percentagem já passa para 42% e 15% representa pessoas com mais de 50 anos.

Em relação à antiguidade média, 13% dos colaboradores corresponde a pessoas com mais de 20 anos de empresa.

Quanto às habilitações literárias, 47% têm o ensino superior, 4% têm o ensino secundário (12ºano) e 49% só têm o ensino básico (9ºano).

No que diz respeito à rotatividade, a livraria Bertrand, sendo uma empresa de retalho, é uma empresa com bastante rotatividade, o que torna o valor do Grupo relativamente alto, 62%.

Relativamente ao vínculo laboral, até ao dia 30 de novembro, houve 253 contratos a termo certo e 15 sem termo.

4.4. Apresentação do departamento onde foi desenvolvido o estágio

Como foi referido anteriormente, a realização do estágio curricular decorreu na Unidade de Serviço de Recursos Humanos, mais precisamente na equipa de Recrutamento. O escritório de Recursos Humanos, está neste momento a sofrer algumas alterações, tendo em conta que houve um aumento da equipa nos últimos meses e por consequente, foi necessário aumentar o espaço de trabalho.

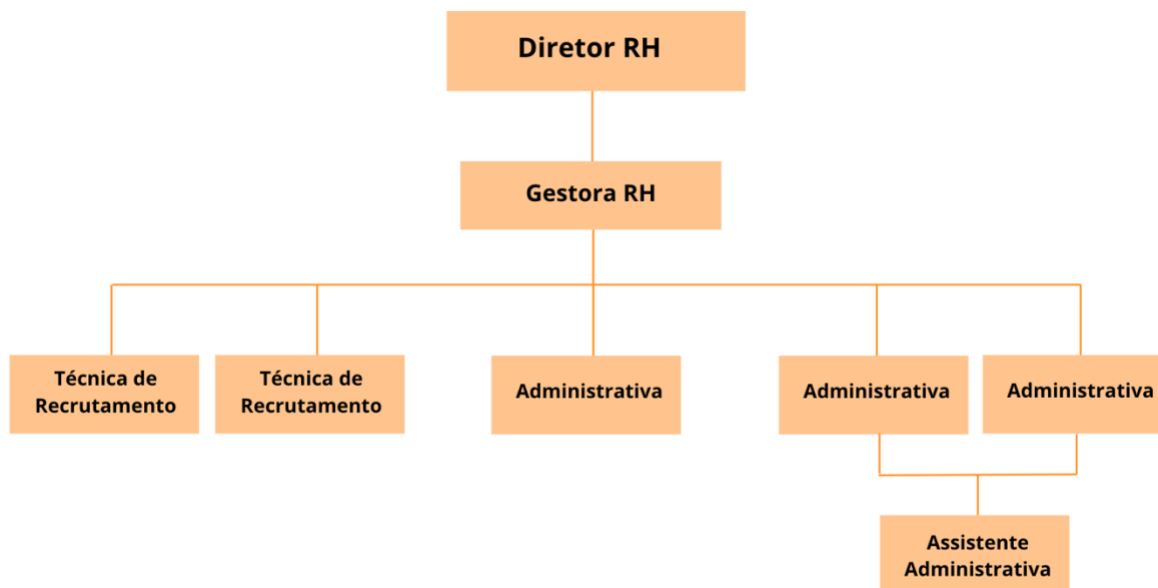
Neste momento, a equipa de Recursos Humanos está dividida em dois pisos. Num dos pisos está a equipa de Recrutamento, onde futuramente será o escritório de toda a equipa de RH e a restante equipa encontra-se num outro piso. Não é a opção ideal, mas tendo em conta ao aumento da equipa, foi necessário existir esta alteração, a fim de todos os colaboradores conseguirem realizar o seu trabalho sem qualquer adversidade.

Apesar das adversidades, o ambiente de trabalho é bastante saudável e equilibrado. A equipa está em constante contacto e existe uma comunicação aberta e transparente, ou seja, existe a liberdade de expressar novas ideias ou preocupações que existam. Há uma cultura de feedback constante.

As principais tarefas desempenhadas no dia-a-dia são, a triagem de candidatos, a seleção de currículos, realização de entrevistas, a admissão de colaboradores e qualquer parte administrativa que seja necessária.

O escritório dos Recursos Humanos, em ambos os pisos, compreende um modelo de *openspace*, estando dividido entre a área de Recrutamento, Processamento Salarial, Segurança e Saúde no Trabalho, Formação e Gestão da Assiduidade.

Figura 3 - Organograma da Equipa de Recursos Humanos do GBC



Fonte: Informação fornecida pela Empresa

5. Descrição de Tarefas

5.1. Processo de Recrutamento e Seleção

Tendo em conta que o presente estágio foi realizado na equipa de recrutamento, torna-se relevante fazer a descrição do respetivo processo.

Tal como é possível observar pela figura 4, o processo de recrutamento é iniciado com a identificação de uma necessidade. Nas livrarias, normalmente, esta necessidade é identificada pelos gestores regionais, quer seja por motivos de baixa, substituição ou demissão de um colaborador. Na sede, a necessidade é identificada pelo diretor/a de cada departamento, pelas mesmas razões anteriormente referidas.

Após a identificação da necessidade, procede-se à identificação do perfil desejado para essa função, ou seja, faz-se uma breve descrição das competências necessárias e das tarefas principais

que o futuro colaborador irá desempenhar. É também nesta fase que se faz a atualização do *job description*, se necessário.

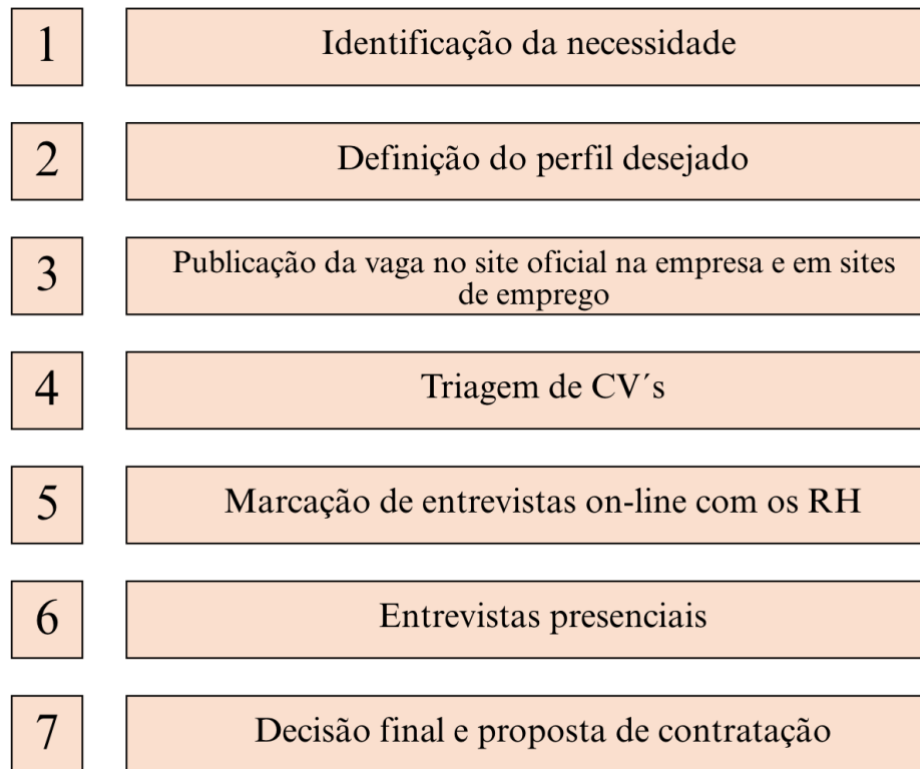
Procede-se para a publicação da vaga no site oficial da empresa e em alguns sites de emprego, como net empregos e *indeed*. Em algumas situações, normalmente para posições na sede, também são utilizadas empresas de recrutamento. Posteriormente, é realizada uma triagem de CV's, eliminando-se aqueles que não têm o perfil adequado à posição e enviando para a pessoa responsável daquele processamento específico para aprovação.

Após aprovação, inicia-se o processo de marcação de entrevistas on-line, com o objetivo de fazer uma primeira triagem aos candidatos.

Após as entrevistas on-line, no caso das livrarias, os candidatos que foram aprovados pelos RH passam para uma segunda e última fase, uma entrevista presencial na livraria em questão, com o respetivo/a gerente e é este que faz a decisão final. No caso de ser uma vaga na sede, os candidatos após aprovados pelos RH numa primeira entrevista on-line, passam para uma entrevista presencial com o diretor do respetivo departamento e com o diretor de RH. Estes, em conjunto, tomam a decisão final.

Estando o candidato selecionado, os RH fazem o contacto com ele para fazer a proposta de contratação. Este aceitando, faz-se um pedido ao candidato dos dados necessários e faz-se a marcação a consulta de medicina do trabalho antes deste ingressar na empresa.

Figura 4 - Processo de Recrutamento do Grupo BertrandCírculo



Fonte: Elaboração Própria

Todo este processo de recrutamento é constantemente atualizado no ATS, inclusive dando feedback também aos candidatos que não foram selecionados.

5.2. Tarefas Realizadas

Tendo em conta todo este processo, torna-se relevante referir as tarefas que a estagiária realizou ao longo do seu estágio.

Numa fase inicial do estágio, foi-lhe mostrado como eram feitas as triagens de CV's e o que era pretendido num. Posto isto, a estagiária começou logo a fazer as triagens necessárias para as vagas em questão.

Outra etapa relevante foi a marcação das entrevistas com os candidatos. Inicialmente foi possível assistir o tipo de abordagem que os colegas utilizavam ao contactar com um candidato,

ou seja, o vocabulário mais indicado e o tipo de questões e respostas que se deve dar. Posto isto, foi possível iniciar o contacto com os candidatos e fazer a marcação de todas as entrevistas.

Foi possível, também, assistir a entrevistas on-line, para no futuro, ser possível de as realizar. O objetivo desta observação, era de perceber detalhadamente as informações que se pretende recolher, o tipo de abordagem a utilizar, a postura, o vocabulário mais indicado e as perguntas que se devem colocar. Durante dois meses foi possível a estagiária observar diversas entrevistas, para no final do estágio conseguir realizá-las de forma autónoma.

A estagiária teve, ainda, a oportunidade de dar *feedbacks* aos candidatos, fossem estes positivos ou negativos. No caso dos *feedbacks* positivos, existia uma chamada telefónica para a pessoa em questão, a referir que tinha passado a uma próxima fase do processo. No caso de um *feedback* negativo, era enviado um e-mail a referir que não iria passar a uma próxima fase.

De forma a demonstrar de uma forma mais visual as tarefas realizadas e o momento em que se realizaram, foi elaborado um cronograma (Figura 5), onde consta, em detalhe os meses que foram realizadas essas mesmas tarefas.

Figura 5 - Cronograma de atividades de estágio

	2024				
Tarefas	Outubro		Novembro		Dezembro
Triagem de CV's					
Assistir a entrevistas on-line					
Marcação de entrevistas					
Feedback a candidatos					
Realização de entrevistas					

Fonte: Elaboração própria

6. Balanço Crítico

A realização do estágio proporcionou a aquisição de novas competências, assim como uma percepção mais clara do funcionamento do ambiente profissional. Apesar disso, nem todas as expectativas foram alcançadas, também existiram alguns obstáculos e limitações, que serão detalhados mais à frente.

Durante o estágio curricular, a estagiária sentiu que os colegas estavam dispostos a ensinar-lhe todo o funcionamento dos processos e das tarefas que teria de desempenhar. Desde o início, concederam-lhe autonomia para a realização de tarefas descritas neste relatório, o que contribuiu para a sua motivação em aprender mais e autoconfiança. É relevante destacar que sempre que surgiram dúvidas, os colegas mostravam-se disponíveis para prestar o apoio necessário. Esta experiência representou uma grande oportunidade de aprendizagem e permitiu um melhor entendimento sobre o funcionamento de uma área específica dos recursos humanos.

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências, este estágio contribuiu para uma melhoria progressiva na capacidade de resolução de problemas, pois à medida que a estagiária ficava mais autónoma a realizar as tarefas também tinha de resolver determinados problemas que surgissem. Para além disso, houve também uma melhoria na comunicação, devido à realização de várias entrevistas para cargos de diferentes posições.

Esta experiência também obrigou a uma maior consciência sobre a importância da gestão do tempo em contexto profissional, tanto no que diz respeito à organização das tarefas diárias como ao cumprimento de horários.

É igualmente relevante salientar o papel fundamental do trabalho em equipa, dado que todas as tarefas que desempenhava exigia uma constante comunicação e cooperação com os colegas.

No que se refere às dificuldades sentidas, estas passaram, inicialmente, pela quantidade de processos de recrutamento que existiam devido ao número de livrarias que existia e à rotatividade.

Uma grande ameaça sentida foi relativamente à durabilidade do estágio, uma vez que impossibilitou a contribuição em mais processos, o que acabou por transmitir uma sensação de realização de poucas tarefas.

Outro obstáculo sentido foi a adaptação à plataforma interna da empresa, uma vez que todos os processos eram ali geridos.

Por fim, um dos pontos menos positivos desta experiência foi a atribuição, em determinados momentos, de tarefas com pouca responsabilidade, o que, por vezes foi transmitido um sentimento de falta de confiança. Compreende-se que nem sempre existem tarefas de elevada complexidade disponíveis, no entanto, teria sido motivador e enriquecedor poder ter conduzido um maior número de entrevistas.

No que diz respeito ao plano de estágio previamente estabelecido entre as partes envolvidas, previa-se o envolvimento dos seguintes pontos:

- Apoio na divulgação de ofertas de emprego;
- Apoio na triagem de cv's de acordo com o perfil definido;
- Agendamento de entrevistas a realizar pelos RH e/ou pelas chefias diretas;
- Participação acompanhada nas entrevistas iniciais conduzidas pelas técnicas de recursos humanos;
- Apoiar na elaboração de relatórios das entrevistas realizadas;
- Atualização da informação das entrevistas realizadas (nas diferentes fases do processo de recrutamento) no ATS da empresa;
- Apoio no contacto com os candidatos selecionados para recolha dos dados iniciais;
- Feedback a todos os candidatos envolvidos nos diferentes processos de recrutamento;
- Outras tarefas no âmbito do departamento de recursos humanos.

Todos estes pontos foram realizados pela estagiária, o que proporcionou a aquisição de conhecimentos práticos relevantes na área do recrutamento e seleção e aprimoramento do que fora aprendido nas aulas do mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

De seguida, é apresentada uma análise SWOT, o seu principal objetivo é identificar e compreender os fatores internos e externos que influenciam o desempenho de uma determinada organização, ou, neste caso uma experiência de estágio.

A realização da análise SWOT no âmbito do estágio curricular no Grupo BertrandCírculo visa refletir sobre a experiência profissional vivida, destacando determinados elementos que contribuíram de forma positiva para a aprendizagem, bem como aqueles que representaram desafios ou limitações. Esta abordagem permite, assim, obter uma visão estruturada sobre o percurso da estagiária, identificando oportunidades de melhoria e valorizando os aspetos que mais contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A análise que se segue, foi construída com base na observação direta do ambiente de trabalho, na participação dos processos, na interação com a restante equipa e no confronto entre expectativas iniciais e experiências reais ao longo do estágio.

Pontos Fortes

S1 – Recrutamento Inclusivo: Durante o estágio, foi observado através dos anúncios de emprego e entrevistas, que existia uma preocupação com a linguagem inclusiva e que não existia discriminação, seja de género, idade ou etnia.

S2 – Aprendizagem em contexto laboral: Houve a possibilidade de acompanhar e realizar processos de triagem curricular, marcação e realização de entrevistas, o que permitiu aplicar conhecimentos adquiridos durante o Mestrado.

S3 – Bom ambiente de trabalho: Desde o primeiro dia, a estagiária foi bem acolhida, com disponibilidade para esclarecer dúvidas, boa integração na equipa, o que facilitou a integração e criou um clima de confiança.

Pontos Fracos

W1 – Pouca diversidade de tarefas: As tarefas atribuídas estavam maioritariamente centradas na triagem curricular para a mesma função (colaborador de loja) e marcação de entrevistas, sem explorar outras funções.

W2 – Poucos processos com alto grau de responsabilidade: Apesar de ter sido possível participar em entrevistas, eram apenas para a mesma função, sem possibilidade de realizar outro tipo de entrevistas para outras funções.

W3 – Pouca autonomia: A maior parte das tarefas exigia validação prévia de um supervisor antes de serem finalizadas, o que reduziu a margem para iniciativa própria.

W4 – Adaptação à plataforma interna: Nas primeiras semanas, a estagiária sentiu alguma dificuldade no funcionamento da plataforma interna de dados dos colaboradores utilizada pela empresa, pois não existiu nenhuma formação introdutória mais formal ou um manual de apoio.

W5 – Pouca duração do estágio: O estágio teve a duração de apenas três meses, o que não foi possível acompanhar todo o tipo de processos, especialmente aqueles com maior complexidade, como uma posição mais sénior de um determinado cargo.

Oportunidades

O1 – Promoção da leitura nas escolas: Campanhas como o Plano Nacional de Leitura e projetos escolares de promoção da leitura, contribuem para o desenvolvimento da leitura desde idades mais jovens, o que beneficia o setor a longo prazo.

O2 – Canal de vendas online: O aumento das vendas online desde o COVID-19, permitiu a vários setores o aumento de vendas, pois permite chegar a um público mais alargando, incluindo clientes fora de grandes cidades ou até clientes fora de Portugal.

Ameaças

T1 – Mudança nos hábitos de leitura: Com o grande consumo de conteúdos digitais (redes sociais, vídeos, *podcasts*), o tempo e interesse pela leitura torna-se mais reduzido.

T2 – Digitalização e crescimento dos *eBooks*: O aumento do consumo de livros em formato digital tem desviado por parte das pessoas do formato em papel, o que pode afetar as vendas nas livrarias.

7. Proposta de melhoria

No seguimento do trabalho realizado, o aspeto que se considera mais crítico que foram identificados no Balanço Crítico, diz respeito ao alto nível de turnover que existe na empresa. O turnover é um problema comum em muitas empresas e pode ter impactos significativos em termos de custos, produtividade e clima organizacional. A seguir, é apresentada uma proposta de melhoria na redução da rotatividade da empresa.

Identificação do Problema

Durante o decorrer do estágio, foi possível constatar uma elevada rotatividade de colaboradores, especialmente nas livrarias. Em 2023, esta taxa chegou aos 62%, um valor bastante elevado, comparando com a média das empresas portuguesas (10,6%) (Observador, 2023). Esta situação leva a uma contribuição para uma descontinuidade nos processos e para um aumento de custos com o recrutamento e formação.

Ações propostas

Diagnóstico Interno de Causas

- **Realização de Questionários de satisfação anónimos aos colaboradores:**

Seriam realizados questionários trimestralmente, com perguntas sobre ambiente de trabalho, liderança, remuneração, perspectivas de crescimento e motivação, onde todos os colaboradores da empresa teriam oportunidade para o responder. Após terminado o prazo limite de resposta, este seria avaliado pelos RH e seriam implementadas as questões que seriam as mais relevantes a serem melhoradas.

- **Realização de entrevistas de saída:** Realização de entrevistas com os colaboradores que abandonariam a empresa para identificar causas comuns de insatisfação.

- **Identificação de padrões em livrarias onde a rotatividade é maior:** Análise das livrarias com maior taxa de turnover para perceber se existem fatores específicos (como liderança, carga de trabalho ou ambiente de trabalho) que influenciam este fator.

Revisão e Melhoria de Condições

- **Atualização das políticas salariais e dos benefícios, garantindo competitividade no setor:** Análise dos salários e benefícios oferecidos, comparando com a média do setor para garantir que a empresa se mantém atrativa.
- **Criação de prêmios de produtividade:** Atribuição de prêmios de produtividade como por exemplo: “prêmio de melhor vendedor do mês”.
- **Seguro de saúde para todos os colaboradores**

Reforço da Comunicação Interna

- **Realização de reuniões regulares de feedback entre líderes e equipas:** Criação de um sistema de reuniões mensais entre líderes e equipas, com espaço para partilha de ideias, dificuldades sentidas e reconhecimento de conquistas.
- **Promoção de uma cultura de reconhecimento e valorização do desempenho:** Incentivo ao reconhecimento de boas práticas e resultados positivos, através de iniciativas simples, como por exemplo: quadros de mérito ou *newsletters* internas.

Investimento em Formação e Desenvolvimento

- **Criação de planos de carreira claros e objetivos para cada função:** Definição clara dos caminhos de progressão de carreira dentro da empresa, com objetivos e competências exigidas para cada etapa.
- **Oferecer formações regulares, tanto técnicas como comportamentais:** Oferta de formações técnicas (relacionadas com as funções desempenhadas) e comportamentais (ex.: comunicação, trabalho em equipa e liderança).
- **Implementar um sistema de “buddy” para novos colaboradores:** Implementação de um “buddy” onde desde o primeiro dia de trabalho, o novo colaborador é acompanhado por um colaborador mais experiente, promovendo uma integração mais eficaz e reduzindo o sentimento de isolamento inicial.

8. Conclusão

O presente relatório teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, com especial foco no processo de recrutamento e seleção, abordando também outros conceitos como a diversidade e inclusão no recrutamento e as tecnologias no recrutamento. Ambos os temas são bastante atuais tendo em conta o crescente peso da responsabilidade social no contexto atual no mercado de trabalho e o impacto que as novas tecnologias estão a ter nos processos de recrutamento.

A revisão da literatura evidenciou que a promoção da diversidade e da inclusão nas organizações pode trazer vários benefícios significativos. Este princípio incentiva o respeito e a valorização das diferenças e contribui para o pensamento crítico entre colaboradores, o que, por sua vez, reforça a posição competitiva das empresas que adotam práticas inclusivas.

Deste modo, é crucial que as organizações consigam acompanhar a evolução dos métodos de recrutamento e seleção não só relativamente a um processo mais inclusivo, mas também num processo mais tecnológico, nunca dispensando a vertente humana. O equilíbrio entre a inovação tecnológica e a empatia que o contacto humano tem, devem ser encarados como um pilar essencial para garantir um recrutamento eficaz e sustentável.

No que se refere à concretização dos objetivos delineados no Plano de Estágio, foi possível participar ativamente nas diferentes fases do processo de recrutamento e seleção e em todos os restantes objetivos, o que permitiu uma consolidação dos conhecimentos teóricos adquiridos nas unidades curriculares, permitindo aplicá-los no contexto profissional.

Para além disso, o estágio permitiu à estagiária desenvolver competências transversais, como a comunicação interpessoal, o trabalho em equipa, a gestão de tempo e a capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais. Estas competências são fundamentais para um desempenho eficaz na área dos Recursos Humanos, onde a capacidade de lidar com pessoas e situações diferentes é um fator de sucesso.

Em suma, o estágio no Grupo BertrandCírculo contribuiu não só para o crescimento profissional da estagiária, mas também para o seu desenvolvimento pessoal, reforçando a importância de uma formação prática aliada a uma base teórica. O contacto com o ambiente real

de trabalho permitiu validar aprendizagens, ultrapassar desafios e despertar um maior interesse pela gestão de pessoas.

Referências

Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2438. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2438>

Adu-Darkoh, M. (2014). Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti Region (Doctoral dissertation).

Anik, I. S. (2020). An analysis of automation in recruitment process at ShopUp. <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/14434>

Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos E Agronegocio on Line*, 12(2), 212-231. <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v12/OK%2011%20cost%20english.pdf>

Balfe, N., Sharples, S., & Wilson, J. R. (2018). Understanding is key: An analysis of factors pertaining to trust in a real-world automation system. *Human factors*, 60(4), 477-495.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (1.^a Ed.). Dom Quixote.

Carvalho, L. L., Soares, V. H. F., & Ferreira, A. (2021). O Impacto Da Covid-19 Nos Processos De Recrutamento E Seleção: A Perspectiva Da Área De Gestão De Pessoas. *Revista_Seget_2021*.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. DOI: 10.5465/AME.1991.4274465

Dany, F., & Torchy, V. (2017). Recruitment and selection in Europe policies, practices and methods 1. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 68–88). London: Routledge.

Decreto-Lei n.º 126-A/2017 de 06 de outubro. Diário da República: Série I, n.º 193 de 06/10/2017, 2-14. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decretolei/126-a-2017-108269605>

Decreto-Lei n.º 4/2019 de 10 de janeiro. Diário da República: Série I, n.º 7 de 10/01/2019, 89-90. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/4-2019-117663335>

Farndale, E., Nikandrou, I., & Panayotopoulou, L. (2018). Recruitment and selection in context. In *Handbook of research on comparative human resource management* (pp. 127-142). Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781784711139.00014>

Girard, A., & Fallery, B. (2009). E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study. T. Boudarouk and H. Ruel. Human Resource Information System, INSTICC Press, pp.39-48, 2009, 978-989-8111-97-5. ffhall-0077780 <https://hal.science/hal-00777802v1>

Guimarães, M. F., & de Oliveira Arieira, J. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2).

Haider, M., Rasli, A., Akhtar, C. S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., ... & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1), 63-69. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijefi/issue/31972/352260>

Iqbal, F. M. (2018). Can artificial intelligence change the way in which companies recruit, train, develop and manage human resources in workplace. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 102-104. DOI: 10.20448/journal.500.2018.53.102.104

Kulkarni, S. B., & Che, X. (2019). Intelligent software tools for recruiting. *Journal of International Technology and Information Management*, 28(2), 2-16. DOI: <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1398>

Langford, C. R., Lengnick-Hall, M. L., & Kulkarni, M. (2013). How do social networks influence the employment prospects of people with disabilities?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 25, 295-310.

Machado, A., & Portugal, M. (2013). Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações. Escolar Editora.

Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms. *Human resource management review*, 16(4), 447-455. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.08.002>

Melo, A. C., & Andrade, J. D. N. T. (2023). Recrutamento e Seleção: Do Analógico ao Digital. *ID on line. Revista de psicologia*, 17(66), 126-142. DOI: 10.14295/online.v17i66.3767

Nawaz, N. (2021). Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Selection of Information Technology Companies. *Available at SSRN 3883912*.

Neto, A. D., de Souza Bandeira, P. S. R., & Macêdo, M. E. C. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line/New Tools for Finding Talents: Online Recruitment and Selection. *ID on line. Revista de psicologia*, 14(50), 964-974. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v14i50.2507>

Observador. (2023). Maioria das empresas admite dificuldades em reter talento. Disponível em: <https://observador.pt/2023/09/13/maioria-das-empresas-admite-dificuldades-em-reter-talento/>

Rocha, A. F., Oliveira, C. L. D., Santos, D. M. C. C. D., Alves, J. B. F., Santos, L. H. S. D., & Silva, S. D. C. (2023). A importância da diversidade no recrutamento e seleção de pessoas. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/15305>

Rocha, A. P. D. S., & Baylão, A. L. D. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 15, 14-17. DOI: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>

Santos, A., Armanu, Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of Recruitment, Selection and Culture of Organizations on State Personnel Performance. <https://10.5267/j.msl.2019.11.042>

Soares, E. B. (2019). Inclusion of professionals with disabilities in the workplace: challenges for the Human Resources Management. *Gestão & Produção*, 26(3), e2871. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2871-19>

Pedrotti, G., & Stolfi, A. M. (2015). A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO PARA O COLABORADOR E A EMPRESA. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 3(1). https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/viewFile/1325/474

Pitroda, j., & Dhabuwala, P. (2021). Recruitment, Selection and Training of Human Resource in Construction: A Review. Reliability: Theory & Applications, 60, 11-120.

https://gnedenko.net/Journal/2021/SI_012021/RTA_SI_1_2021-12_111-120.pdf

Anexo A

PROPOSTA DE ESTÁGIO

**todos os campos são editáveis e de preenchimento obrigatório, não sendo aceites propostas manuscritas*

Identificação do Estudante:

Nome: Catarina Noronha e Távora de Castro Martins Nº 50047330

Curso: Gestão de Recursos Humanos Grau: Mestrado Ano Curricular: 2º

Tipologia de Estágio:

Curricular: ☒ Licenciatura / Mestrado Extracurricular: ☐ Profissional: ☐ Diplomados

Identificação do Local de Estágio

(Todas estas informações deverão ser solicitadas diretamente à empresa)

Denominação da Empresa: Livraria Bertrand - Soc de Com Livreiro, SA NIPC: 501526870
(Nome social da Empresa) *(Nº fiscal):*

Nome e cargo do Representante Legal: Miguel Camarinhas - Diretor de RH
(Pessoa na empresa com poderes para assinar o Protocolo de Estágio)

Morada da sede da Empresa: R. Prof. Jorge da Silva Horta, nº1, 1500-499 Lisboa

Morada do local de estágio: R. Prof. Jorge da Silva Horta, nº1, 1500-499 Lisboa

Identificação do Supervisor de Estágio (Empresa)

(Funcionário/a da empresa que fica responsável por acompanhar o estudante nas funções de estágio e que o/a avalia no final de estágio)

Nome: Ana Calçada

Cargo/Função: Gestora de RH E-mail: ana.calcada@bertrand.pt

Pessoa de Contacto da Empresa para envio da Documentação

(Se pessoa diferente do supervisor de estágio)

Nome: Inês Eduardo

Cargo/Função: Técnica de RH E-mail: ines.eduardo@bertrand.pt

Anexo A (continuação)

PROPOSTA DE ESTÁGIO

**todos os campos são editáveis e de preenchimento obrigatório, não sendo aceites propostas manuscritas*

Caracterização do Estágio

Data Início do Estágio: 08-Oct-2024

Data de Término do Estágio: 20-Dec-2024

Nº de horas semanais:
(não poderá ultrapassar
as 40 horas semanais)

40

Horário de Estágio: 9h-13h/14h-18h

Nº total de horas:

432

Departamento/Área de Estágio (poderão ser vários departamentos):

Recursos Humanos

Descrição detalhada de tarefas a desenvolver durante o estágio / Plano de Estágio:

(É com base nestas tarefas que o Professor Coordenador irá validar a sua Proposta)

Estágio a ser desenvolvido na área de recrutamento e seleção do Grupo BertrandCírculo, tendo como principais atividades as seguintes:

- Apoio na divulgação de ofertas de emprego;
- Apoio na triagem de cv's de acordo com o perfil definido;
- Agendamento de entrevistas a realizar pelos RH e/ou pelas chefias diretas;
- Participação acompanhada nas entrevistas iniciais conduzidas pelas técnicas de recursos humanos;
- Apoiar na elaboração de relatórios das entrevistas realizadas;
- Atualização da informação das entrevistas realizadas (nas diferentes fases do processo de recrutamento) no ATS da empresa;
- Apoio no contacto com os candidatos selecionados para recolha dos dados iniciais;
- Feedback a todos os candidatos envolvidos nos diferentes processos de recrutamento;
- Outras tarefas no âmbito do departamento de recursos humanos.

Observações

(neste campo poderá colocar informações adicionais que considere relevantes, tais como: horário discriminado, folgas rotativas, valor de bolsa de estágio ou outros)