



Maria Inês Arnato Lourenço
Relatório de Estágio

**Processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento
no Modelo Continente e Hipermercados SA. – Coimbra *Shopping***

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Coimbra, abril de 2024



Maria Inês Arnato Lourenço

Processo de Recrutamento, Seleção e Acolhimento
no Modelo Continente e Hipermercados SA. –
Continente Coimbra *Shopping*

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação da Professora Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto e supervisão de Maria Isabel Pereira Penedo.

Coimbra, abril de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

“You can design, create and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make the dream a reality.”

Walt Disney

AGRADECIMENTOS

O caminho faz-se caminhando. E todo este caminho, apesar de árduo e trabalhoso, foi repleto de ensinamentos.

Agradeço ao meu namorado, Diogo;

Aos meus pais, Fátima e Sérgio;

À minha irmã, Guiga;

Aos meus tios, Paulo, Nádia, Míndo e Té;

E às minhas amigas, Bea, Catarina, Diana e Inês, por sempre me acompanharem nesta etapa que requereu muito esforço e determinação.

À minha Orientadora de estágio, professora Dr.^a Ana Maria Pinto, devo um enorme agradecimento por toda a sua disponibilidade, simpatia, rigor e compromisso. Fico-lhe eternamente grata por todo o acompanhamento.

Gostaria de agradecer ao Diretor de Loja, Sr. José Carlos Rijo, pela oportunidade em realizar o presente estágio curricular na *Sonae Modelo Continente do Coimbra Shopping* e por toda a sua gentileza.

Não poderia deixar de agradecer à minha supervisora de estágio, Coordenadora de RH, Sr.^a Maria Isabel Penedo e à Técnica de Recursos Humanos, Carla Santos. Ambas excelentes profissionais que sempre me transmitiram os seus conhecimentos, aconselhando-me e colaborando na minha integração na Empresa, acrescentando valores, tanto pessoais, como profissionais.

A todos os colaboradores do Continente do Coimbra *Shopping*, o meu mais sincero obrigada. Desde o primeiro dia que me receberam com um enorme sorriso e simpatia.

Todo este percurso não seria possível sem a ajuda de todos os professores e auxiliares do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra com quem me cruzei. Este estágio fora deveras enriquecedor para o meu percurso profissional e principalmente enquanto pessoa.

Grata a todos de coração!

RESUMO

O presente Relatório de Estágio insere-se no âmbito do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, tendo sido realizado no gabinete de Recursos Humanos na loja do Grupo *Sonae* no Continente Modelo e Hipermercados situado no Coimbra *Shopping*. Contou com um total de 968 horas, compreendido entre dezembro de 2022 e junho de 2023, em que foram aplicados conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

Durante o estágio, foi priorizado o contacto com a realidade empresarial para aplicar o conhecimento adquirido no mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Existiu uma participação ativa nas atividades administrativas de recursos humanos da empresa, com ênfase nas tarefas de recrutamento, seleção, acolhimento e integração de candidatos.

Este relatório apresenta a empresa onde o estágio foi realizado, assim como as tarefas desempenhadas no departamento de Recursos Humanos e a implementação de conhecimentos adquiridos relativos ao Recrutamento, Seleção e Integração de novos colaboradores, fundamentando-os numa revisão crítica e sistemática de literatura relevante.

O estágio proporcionou uma ampla experiência, não apenas no âmbito do recrutamento, seleção e integração, mas também na oportunidade em vivenciar diversos cargos da loja, o que facilitou a descrição das funções durante as entrevistas de seleção. A proximidade com os colaboradores da empresa foi facilitada pelas atividades organizadas pelo gabinete de recursos humanos em dias temáticos. O estágio resultou num forte conhecimento adquirido sobre a temática de recursos humanos, sobretudo em questões referentes ao Código do Trabalho. Foi possível à estagiária contribuir com uma forte intervenção e participação em todos os eventos de grande dinâmica na loja e, na diminuição do tempo de resposta a colaboradores, em questões de dúvidas referentes a férias, horas extra e sobre a *app* da loja.

Apesar de ter sido a principal atividade durante o estágio, o recrutamento, seleção e integração, acabaram por ser menos executados do que o pretendido, principalmente devido a eventos externos, como a guerra entre dois países com influência na Europa. Isso resultou em mudanças no contexto económico, como o aumento do valor do cabaz alimentar e a

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

diminuição do poder de compra, levando a uma redução nas vendas da loja e consequentemente nos contratos de trabalho. Mesmo com estes desafios, a experiência foi considerada positiva e enriquecedora, tanto a nível profissional como pessoal, permitindo o desenvolvimento de novas competências de Gestão de Recursos Humanos e, especialmente, o estabelecimento de vínculos com os colaboradores da organização.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Acolhimento e Integração

ABSTRACT

This Internship Report is part of the 2nd year of the Master's Degree in Human Resources Management at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, and was carried out in the Human Resources office at the Sonae Group's Continente Modelo e Hipermercados store in Coimbra Shopping. It involved a total of 968 hours, between December 2022 and June 2023, in which knowledge acquired during the master's degree was applied.

During the internship, contact with business reality was prioritized in order to apply the theory learned on the human resources management course. There was active participation in the company's administrative human resources activities, with an emphasis on the tasks of recruiting, selecting, onboarding and integrating candidates.

This report presents the company where the internship took place, as well as the tasks carried out in the Human Resources department and the implementation of the knowledge acquired regarding the Recruitment, Selection, and Integration of new employees, based on a critical and systematic review of relevant literature.

The internship provided a wide range of experience, not only in recruitment, selection and integration, but also in the opportunity to experience various positions in the store, which facilitated job descriptions during selection interviews. The proximity to the company's employees was facilitated by the activities organized by the human resources office on themed days. The internship resulted in a strong knowledge of all HR issues, especially those relating to the Labor Code. It was possible for the trainee to contribute with a strong intervention and participation in all the store's dynamic events, and to reduce the response time to employees with questions regarding vacations, overtime, and the store's *app*.

Despite being the main activity during the internship, recruitment, selection and integration ended up being less carried out than intended, mainly due to external events, such as the war between two countries with influence in Europe. This resulted in changes in the economic context, such as an increase in the value of the food basket and a decrease in purchasing power, leading to a reduction in the store's sales and consequently in employment

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

contracts. Even with these challenges, the experience was considered positive and enriching, both professionally and personally, allowing the development of new Human Resources Management skills and, especially, the establishment of bonds with the Organization's employees.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment; Selection; Onboarding and Integration

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1. Gestão de Recursos Humanos	3
1.2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos	5
1.3. Análise e Descrição de Funções	5
1.3.1. Métodos da Análise de Funções	7
1.4. Recrutamento.....	8
1.4.1. Tipos de Recrutamento	10
1.5. Seleção.....	14
1.5.1. Técnicas de Seleção.....	15
1.6. Integração e Acolhimento.....	21
CAPÍTULO II – HISTÓRIA E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	25
2.1. Apresentação do Grupo <i>Sonae</i>	25
2.1.1. Missão, Valores e Visão	27
A. Prémios e Distinções	28
2.1.2. Projetos recentes na área da Gestão de Recursos Humanos.....	28
2.1.3. Modelo Continente Hipermercados SA. – Coimbra <i>Shopping</i>	29
A. Departamento de Recursos Humanos.....	29
2.2. Estrutura Organizacional	29
2.2.1. Caracterização Demográfica.....	30
2.3. Organograma da Loja MCH Coimbra Shopping.....	32

CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS EM ESTÁGIO	33
3.1. Atividades Realizadas no âmbito do Recrutamento, Seleção e Acolhimento de Candidatos	33
3.1.1. Atividades de Recrutamento.....	34
A. Divulgação da Vaga em <i>Sucess Factor</i>	34
3.1.2. Atividades de Seleção.....	35
A. Triagem de Candidatos	35
B. Entrevista Telefónica	36
C. Entrevista Presencial.....	36
D. Fase de Seleção e telefonema de aceitação	37
3.1.3. Atividades de Acolhimento	41
A. Primeiro dia	41
3.2. Atividades Gerais de Gestão de Recursos Humanos.....	43
3.2.1. Atualização do Indicador de Acidentes de Trabalho.....	43
3.2.2. Escala de Permanências de Fim-de-Semana	43
3.2.3. Aprovação e Afixação Semanal de Horários.....	44
3.2.4. Marcação de Consultas de Medicina do Trabalho.....	46
3.2.5. Baixa Médica	47
3.2.6. Marcação e Afixação de Férias	47
3.2.7. Entrega de notificações prévias de Rescisão de Contratos.....	49
3.2.8. Envio de Cartas de Rescisão de Contrato para Gestão da Contratação.....	50
3.3. Incentivos aos Colaboradores	51
3.3.1. Cartão Dá.....	51
3.3.2. Cabazes de Antiguidade	51

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

3.3.3.	Aniversário dos Colaboradores	52
3.3.4.	Bolos de Aniversário	52
3.3.5.	<i>Kit</i> de Nascimento	52
3.3.6.	Bolsa Fundação Belmiro de Azevedo	53
3.4.	Tarefas Gerais da Loja.....	53
3.4.1.	Arquivo de Documentos.....	54
3.4.2.	Controlo, Registo, Encomenda, Receção e Inventário de Fardamento e de Equipamento de Proteção Individual (EPI).....	55
3.4.3.	Polivalências.....	56
3.4.4.	Transferências de Consumo Interno ou entre lojas	57
3.4.5.	Criar, Auditar e Fechar Inventário de outras secções.....	57
3.5.	Comemorações e Formações	58
3.5.1.	Comemorações de dias festivos e entregas de brindes aos colaboradores ..	58
3.5.2.	Formações e Ações de Sensibilização	59
CAPÍTULO IV - ANÁLISE CRÍTICA.....		63
CONCLUSÃO.....		69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		71
ANEXOS		77

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Índice de Tabelas

Tabela 1- Tipos de Organização de Entrevista.....	19
Tabela 2- Métodos de Integração	23
Tabela 3- Evolução Grupo Sonae.....	26
Tabela 4- Recrutamento realizado em Estágio.....	40
Tabela 5- Formações de Admissão.....	41
Tabela 6- Regra dos 5's.....	54
Tabela 7- Comemorações de Dias Festivos na Loja.....	58
Tabela 8- Formações e Ações de Sensibilização.....	59

Índice de Figura

Figura 1- Organograma da Loja MCH Coimbra Shopping.....	32
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

CIT	CERTIFICADO DE INCAPACIDADE TEMPORÁRIA PARA O TRABALHO
CNT	CONTINENTE
CT	CONTRATO DE TRABALHO
CV	CURRICULUM VITAE
DL	DIRETOR DE LOJA
EPI	EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL
FT	FULL TIME
GRH	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
IBAN	INTERNATIONAL BANK ACCOUNT NUMBER
IHT	ISENÇÃO DE HORÁRIO TRABALHO
IOW	IMPROVING OUR WORK
MCH	MODELO CONTINENTE HIPERMERCADOS
PT	PART TIME
R&S	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
RH	RECURSOS HUMANOS
SAP	SISTEMA APLICATIVOS PARA PROCESSAMENTO DE DADOS
SIM	SISTEMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS
SST	SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
WFM	WORKFORCE MANAGEMENT

INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados e experiências obtidos durante o estágio curricular do mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) realizado na loja do Grupo *Sonae*, no Modelo Continente e Hipermercados, localizada no Coimbra *Shopping*, sob a insígnia Norte. O estágio foi realizado em conformidade com o acordo estabelecido entre o Instituto Superior de Administração e Contabilidade e a entidade acolhedora, totalizando 968 horas (equivalente a 6 meses) de imersão no gabinete de Recursos Humanos (RH) da loja. As atividades foram desenvolvidas presencialmente, de segunda a sexta-feira, (inclusive alguns feriados), das 9 horas às 18 horas, englobando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em GRH.

A loja oferece uma ampla gama de serviços aos seus clientes, incluindo charcutaria, serviços de apoio ao cliente, peixaria, talho, zona têxtil, frutas e legumes, segurança alimentar, entre outros, garantindo assim o seu bom funcionamento e qualidade, tanto para clientes como para colaboradores.

O principal objetivo deste estágio foi o de integrar a equipa e desenvolver práticas eficazes de GRH, com foco especial no recrutamento, seleção (R&S) e integração de novos colaboradores. Reconhecendo a importância estratégica das políticas de RH para a obtenção de vantagem competitiva, este estágio procurou adaptar-se às exigências do mercado e valorizar a máxima "pessoa certa no lugar certo".

O relatório está estruturado em quatro capítulos. No primeiro efetua-se uma revisão da literatura sobre o R&S e Integração. O segundo capítulo descreve a entidade acolhedora, destacando as suas características empresariais. No terceiro capítulo, são detalhadas todas as atividades realizadas durante o estágio presencial, enquanto o quarto capítulo apresenta uma análise crítica dessas atividades.

Por fim, a conclusão destaca aspetos de melhoria e limitações identificadas durante o estágio, com o intuito de contribuir para a melhoria contínua das práticas de GRH. As últimas páginas do relatório são reservadas para referências bibliográficas e anexos pertinentes.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

No capítulo inicial são apresentados os conceitos chave do relatório com base na revisão da literatura. Inicialmente são abordados os conceitos de GRH e da Gestão Administrativa de RH, apresentando o seu conceito, técnicas e importância. Posteriormente são apresentados os conceitos, técnicas, vantagens e desvantagens da Análise e Descrição de Funções e R&S. Por fim, é clarificada a noção de Integração e Acolhimento.

1.1. Gestão de Recursos Humanos

A necessidade em gerir pessoas, independentemente do tipo e dimensão das organizações, tem desenvolvido diversas práticas de GRH ao longo dos anos (Anguiar, 2019). Carvalheiro (2011), refere que a GRH anteriormente era designada por gestão administrativa, dedicando-se a garantir o desempenho dos colaboradores. Atualmente, a globalização e a mudança tecnológica obrigaram a que as empresas estabilizassem novas metas de forma a acompanharem estes avanços. O mundo atual tem presente um novo tipo de comunidade caracterizada sobretudo pelo conhecimento, tendo a GRH de se reorganizar concebendo técnicas criativas para as pessoas. Segundo Armstrong (2006) a GRH define-se como sendo uma abordagem estratégica inerente ao elemento mais valioso dentro de uma empresa, as pessoas.

Na perspetiva de Moreno (2022), a GRH emergiu a partir do aprimoramento do conceito de gestão de pessoal, que se baseava na questão de processamento de salários, na execução e realização de ações de formação com o propósito de melhorar o desempenho dos colaboradores. Ainda segundo o mesmo autor, foi possível constatar uma alteração de paradigma entre a década de 60 do século XX e a década de 90, sendo que com o decorrer dos anos, os departamentos das empresas que detinham a responsabilidade da gestão das pessoas começaram a valorizar de forma positiva o desenvolvimento dos seus colaboradores, como também, a idealizar as necessidades futuras relativa à mão de obra. Já na década de 90, este conceito sofreu uma alteração e

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

começou a ser orientado e alinhado com os objetivos estratégicos das organizações, tendo em atenção aspetos como: o planeamento dos recursos humanos, a realização de análise e a descrição de funções, como também o desenvolvimento da carreira dos trabalhadores.

A GRH espelha-se nas empresas através de técnicas como: formação, incentivos, avaliação de desempenho, gestão salarial, gestão de tempos laborais e ainda no R&S. Apesar das tarefas de R&S transparecerem simplicidade, revelam-se exigentes dado à atualidade nas organizações (Farias, et al., 2018; Ferreira & Vargas, 2014; Reis, 2010).

Na ótica de Simão (2022), a GRH define-se como sendo a consciencialização das empresas relativamente aos colaboradores, deixando estes de serem meros meios para alcançarem o sucesso da organização, passando as suas preocupações e necessidades a serem consideradas.

Segundo Chiavenato (2009), o conjunto de pessoas caracterizam o capital humano de uma organização, agregando a ela competências e talento tornando-a mais competitiva. O mundo atual é rigoroso e competitivo, o que origina uma maior pressão ao nível dos RH.

A GRH apresenta mudanças estratégicas que dizem respeito: a) ao uso de planeamento; b) os colaboradores passam a ser um recurso estratégico; c) os objetivos organizacionais são parte da estrutura formal das empresas; d) requer ao uso da seleção, formação/desenvolvimento, avaliação, sistemas de recompensas e as relações laborais estando estas alinhadas com a própria cultura organizacional. Estas revelam-se importantes pois aumentam o potencial dos colaboradores, envolvendo-os nas práticas e políticas organizacionais (Carvalho, 2011).

A competitividade entre empresas encontra-se cada vez mais presente na sociedade. O próprio mercado exige mais do setor empresarial e neste sentido, a qualificação e a qualidade de cada colaborador tornam-se imprescindíveis para o bom desempenho e sucesso da organização. Cada um é único e irrepetível e são estas diferenças entre equipa que geram desenvolvimento no próprio grupo. A GRH desempenha um papel crucial no ambiente empresarial contemporâneo e o R&S emergem como uma atividade central neste contexto (Machado & Portugal, 2013; Nascimento, et al., 2021).

Segundo Stone, *et al.*, (2021), a GRH procura desenvolver os objetivos de uma empresa, coordenando-os e organizando-os. Foca-se nos interesses empresariais, e ao longo dos anos centra as atenções nos colaboradores, já que estes são a base e o centro da organização, bem como o seu talento, criatividade, os seus sonhos e esperança. Se o recurso mais importante de uma organização são os RH, é essencial desenvolver uma boa aposta na seleção e no sistema de recompensas. Desta forma é possível reter talentos, projetar o trabalho em equipa e a sua cooperação, encorajando a que exista uma participação ativa nas atividades empresariais e em novas mudanças/escolhas.

1.2. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A Gestão Administrativa de RH tem presente tarefas de administração que visam apoiar a normal atividade na empresa. Essas tarefas definem-se entre: processamento salarial, gestão de formações, atualização de dados pessoais, R&S, análise de funções, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, gestão de tempos, segurança e higiene, entre outras que se encontram em concordância com o Direito do Trabalho (Cançado, *et al.*, 2006; Carvalho, 2022).

Cançado, *et al.*, (2006) determinam que as práticas de RH contribuem para a conservação dos vínculos organizacionais. Contudo, Carvalho (2022), refere que com o passar do tempo, esta função administrativa tem vindo a perder o seu valor por se restringir apenas a certas práticas.

1.3. Análise e Descrição de Funções

A análise de funções, pretende orientar as organizações face ao R&S, dado que reagrupa as informações de determinado cargo, verificando se os candidatos se enquadram na vaga (Gonçalves, 2020). Maisuradze (2021), acrescenta que as organizações têm o papel principal de identificar os cargos/postos de trabalho para que exista um consenso e especifiquem as tarefas e funções de cada um. Assim, a análise e

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

descrição de funções permite identificar e sintetizar as tarefas de cada função existente numa empresa.

Gonçalves (2020), adianta que a base deste conceito da análise de funções é sobretudo, as competências e as qualificações que os candidatos devem ter para o seu desempenho. Calheiros (2019), indica que o perfil do candidato e a descrição da vaga em aberto, devem estar em concordância, sendo essencial que o recrutador conheça e compreenda as funções da empresa ao pormenor, para que encontre a pessoa que a ela se adequa.

Assim, é verificado que a análise de funções é uma tarefa organizacional que tem como objetivo resumir e divulgar informação sobre as funções de certa empresa, analisando os seus postos de trabalho. Esta tarefa encontra-se vinculada aos RH, bem como às tarefas de R&S, avaliação de desempenho e formação (Gonçalves, 2020).

Suthar, Chakravarthi e Pradhan (2014), descrevem que as práticas organizacionais devem ser bem estruturadas, de forma a não serem controversas, devendo centrar-se nas atividades específicas de cada função e nos seus pormenores tanto emocionais, como sociais e comportamentais. Pires (2018), refere a importância que a análise de funções representa para uma empresa, devendo esta ser um modelo descritivo de cada função, onde consta um breve resumo do seu exercício, bem como, a identificação das tarefas e como o colaborador as irá desempenhar. Inácio (2014), acrescenta ainda que a análise de funções pretende resumir e dominar o conteúdo do cargo de forma a apoiar a GRH.

Schneider e Konz (1989), demonstra que a análise de funções é uma prática importante nas estratégias de RH, mas com o aumento das tecnologias e com o aumento da concorrência esta tem vindo a ser contestada. O mundo moderno apresenta inúmeros cargos recentes, o que levou as empresas a criarem métodos de análise mais proativos para que esta técnica de RH seja atualmente relevante. Suthar, *et al.* (2014), estão de acordo com Schneider e Knoz (1989), e apoiam atividades modernas de descrição de funções. Acrescentam que deve ser a estas adicionado questões como, a responsabilidade dos objetivos organizacionais e a descrição do desempenho profissional. Contudo, deve igualmente esta técnica beneficiar de um conjunto de competências adequadas aos trabalhadores, como instruções/formações e *feedback* perante estas, de forma a manter o

seu desenvolvimento. Anguiar (2019), acrescenta que a descrição das funções deverá descrever de forma precisa as tarefas, ou seja, o que é feito no seu desempenhar, a periodicidade da sua execução, os métodos e técnicas que utiliza e, porque as realiza (objetivos).

No estudo de Maisuradze (2021), é verificado que a falta de colaboradores leva a determinadas exigências, como por exemplo, desempenharem uma função que não é habitual, desviando o funcionário do seu cargo, o que originará uma maior pressão na equipa. Para evitar estes fatores, todas as funções devem ser bem explícitas na sua Análise, o que desencadeará a um melhor desempenho e motivação nos colaboradores.

Graças aos inúmeros cargos de trabalho existentes no seio de uma empresa, é através da técnica da análise de funções que se distinguem e descrevem. Segundo, Inácio (2014), a análise de funções pode ser realizada por diversos motivos, entre eles: quando a empresa procede à sua abertura; no momento da criação de um novo cargo e quando uma função existente na organização procede a alterações. Fernandes (2011), refere que este documento é descrito com o maior detalhe, de forma a quem não conhece a função, a consiga entender e executar. Nela são descritos: a) as tarefas que o colaborador tem na sua responsabilidade; b) como executa essas tarefas; c) e o objetivo do desempenhar dessas mesmas tarefas. Gonçalves (2020), remata indicando que, com uma boa execução desta prática, as organizações poderão chegar ao sucesso, criando um ambiente organizacional positivo e aumentando a produtividade.

1.3.1. Métodos da Análise de Funções

A análise de funções baseia-se na investigação das tarefas do cargo a serem realizadas tanto ao nível das suas habilidades precisas, como o conhecimento necessário e as competências exigidas (Gonçalves, 2020). De forma a obter uma análise de funções, Fernandes (2011), menciona métodos para a descrever. A informação sobre a função poderá ser através da: Observação Direta das atividades do cargo, onde o analista observa atentamente todas as tarefas realizadas anotando-as. Através da Entrevista realizada entre o analista e o colaborador, com o objetivo de entender todos os pontos relevantes,

objetivos e condicionantes da função. A análise das funções poderá ainda ser investigada sob forma de Questionário, onde o colaborador responderá de forma sincera sobre aspetos que a designam e apresentam o cargo de forma sucinta a quem não está familiarizado. Por último, poderá ainda ser analisada a função/objetivos de determinado cargo, através da análise e registo intensivo de um Diário de bordo.

O método da análise de funções é constituído por quatro fases, sendo a primeira a perceção das tarefas inerentes à função em análise. A segunda fase, diz respeito ao conhecimento sobre essa mesma função, estando ciente da aptidão, das capacidades e do saber para o seu desempenhar de forma correta. Em terceiro é descrito todas as condições do local de trabalho e o seu impacto nos trabalhadores, por último são definidos objetivos individuais e de grupo para o desempenho de cada função (Inácio, 2014).

Pires (2018), indica que todas estas técnicas podem ser usadas em conjunto, de forma a existir uma ampla análise de cargos, que servirá de apoio às técnicas de R&S de novos candidatos, caracterizando com maior pormenor os cargos com vaga em aberto. Desta forma os interessados compreendem as características da função, verificando se nela encaixam.

Após a recolha da informação sobre o conteúdo da função procedesse à elaboração da sua descrição, propriamente dita. Portanto, a descrição da função é um produto da análise de funções. A partir da análise de funções pode ainda ser elaborado um outro documento, ou seja, a especificação da pessoa, documento particularmente útil durante o processo de R&S.

1.4. Recrutamento

Anguiar (2019), distingue os conceitos de R&S, referindo que estes não são sinónimo. O recrutamento diz respeito à decisão relativa ao preenchimento de um cargo e a toda a fase de apuramento dos candidatos que devem ingressar na empresa. Já a seleção, procede à decisão da escolha desses melhores candidatos para ocuparem o cargo. O Recrutamento, segundo Reis (2010), resume-se a um conjunto de práticas e técnicas

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

que pretendem atrair candidatos para a vaga em aberto numa determinada empresa. Chiavenato (2009), acrescenta que esta técnica não só pretende atrair os candidatos, mas sim encontrar os mais qualificados de forma a oferecerem à empresa diversas competências. Borges (2018), admite que o R&S se verificam como sendo as práticas de GRH mais frequentes nas organizações para admitir colaboradores e continuarem a produzir/lucrar.

É um “sistema de informação, através do qual é divulgada a oferta de oportunidade de emprego para preenchimento da vaga” (Reis, 2010, p.2). Calheiros (2019) indica que o principal objetivo do R&S, se baseia em garantir que a organização mantém e atrai as pessoas que realmente precisa, gerindo-as e preservando-as. É ainda acrescentado por Caxito (2012, p.19), que o termo “recrutar” se refere ao ato de solicitar/ reunir pessoas de uma determinada “comunidade, grupo social, partido ou movimento”, acabando as organizações por reunir, alistar e solicitar as pessoas para determinados “cargos ou funções”.

As organizações devem realizar pesquisas a fim de encontrarem pessoas qualificadas, de forma a preencherem as vagas evitando erros para que não existam gastos financeiros (Anguiar, 2019; Ferreira & Soeira, 2013; Moreira, 2017).

Machado e Portugal (2013, p.52) estão de acordo com os autores anteriores e reconhecem que o recrutamento de novos colaboradores é uma tarefa normal comum de sobrevivência e sucessão, sendo fundamental que a sua entrada não comprometa a estabilidade do grupo de trabalho, para não alterar negativamente o funcionamento da equipa e o clima organizacional. Referem ainda que, depois de ser analisada na empresa a necessidade de recrutar novos colaboradores é divulgada essa mesma vaga. Essa vaga poderá depender de diversos fatores, como por exemplo: a) do crescimento empresarial; b) na necessidade de substituir ex-colaboradores; c) trocar trabalhadores que estão temporariamente ausentes (baixas médicas); d) “progressão na carreira”, sendo fundamental que as Instituições renovem os seus RH frequentemente de forma a progredirem, inovarem e sobretudo preservarem os seus colaboradores, acompanhando as tecnologias e o mundo.

Calheiros (2019), completa a definição de recrutamento referindo que esta não se refere apenas à atração de candidatos, mas também na divulgação da oportunidade de emprego e na construção de uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho (*Employer Brand*), acabando por contribuir para a manutenção e atração de pessoas no seu sucesso.

1.4.1. Tipos de Recrutamento

A estratégia de recrutamento descreve a forma como se planeia encontrar candidatos para preencher a posição no seio empresarial ou atrair potenciais interessados. Reis (2010, p.5), refere que o conhecimento sobre fontes de recrutamento é crucial para as empresas pelo facto de diminuir o processo a nível monetário e temporário, “reduzindo custos operacionais”.

As fontes de recrutamento dividem-se em pesquisa de três tipos de candidatos, os internos, externos, e um misto entre estes (Reis, 2010, pp. 14-15).

1.4.1.1. Recrutamento Interno

Segundo Calheiros (2019, pp. 99-100), o recrutamento de colaboradores da organização foca-se em adquirir novos conhecimentos e competências, havendo a possibilidade de “existir uma promoção” nos colaboradores ou até mesmo, outrora ter existido uma “mudança de linha funcional sem promoção”. Bonito (2020), acrescenta que a empresa recorre a este método quando pretende recorrer à procura de colaboradores dentro da empresa.

Este tipo de recrutamento tem vantagens no que concerne à sua “rapidez e baixo custo”, apresentando ainda uma “maior validade da avaliação dos candidatos”, uma vez que, os candidatos prestam funções na empresa. Por já estarem integrados na organização, existe “ausência de risco de adaptação cultural”. A maior vantagem desta técnica é na motivação que o colaborador adquire (Calheiros, 2019, pp. 99-100). Os trabalhadores

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

com vínculo contratual na empresa com bom desempenho, com potencial e disponibilidade podem fazer parte deste método. Com isto, pressupõe-se que a organização conheça os seus colaboradores, através por exemplo, de sistemas de avaliação (Bonito, 2020).

O recrutamento interno não permite que exista a entrada de novos colaboradores e com eles, novas ideias e práticas, sendo este um aspeto negativo, tal como, a possibilidade na criação de conflitos com os colaboradores existentes (Calheiros, 2019, pp. 99-100). Para cargos de maiores responsabilidades, Cardoso (2010), defende o recurso a um recrutamento interno, sendo que estes dispõem de mais experiência na empresa. Este tipo de recrutamento, segundo Reis (2010), pode executar-se através de: a) Escolha Direta – consiste na nomeação direta do colaborador da empresa que irá desempenhar o cargo; b) Concurso Interno – a empresa afixa o anúncio e qualquer colaborador poderá candidatar-se ao cargo; c) ou por Recomendação de um colega – em que os colaboradores dão o nome de um colega que acreditem que desempenhará a função em aberto com responsabilidade.

1.4.1.2. Recrutamento Externo

Segundo Calheiros (2019, pp. 99-100), este tipo de recrutamento, refere-se à contratação de candidatos “sem vínculo prévio com a organização”, em que a empresa adquire colaboradores com novas competências intitulados de “sangue novo”.

Cardoso (2010), ilustra diversas vantagens deste tipo de pesquisa de candidatos, entre eles é evidente o facto de existir a possibilidade de que o novo elemento renove a equipa com a sua nova experiência. O leque de candidatos exteriores à organização acaba por ser mais amplo, existindo uma maior escolha de talentos.

Calheiros (2019), apresenta desvantagens, essencialmente por este ser um processo dispendioso e extenso, podendo causar irritação nos colaboradores internos. É acrescentado por Bonito (2020), que este se trata de um processo mais lento, com maior risco em não selecionar os candidatos certos, podendo existir incompatibilidade cultural. Face ao exposto, Cardoso (2010), refere que é desejável prevalecer o recurso externo para

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

adquirir recém-licenciados, com a potencialidade em progredirem e evoluírem na carreira.

O recrutamento externo, possibilita às organizações pesquisarem candidatos exteriores, esta é realizada graças ao método de divulgação de vagas, sendo uma peça essencial na estratégia de recrutamento das empresas. Diante da variedade de canais disponíveis, as organizações empregam uma abordagem diversificada para alcançar os melhores candidatos. A natureza dinâmica das tecnologias no mundo, leva a que as empresas explorem constantemente novas abordagens para atingir uma audiência mais ampla, garantindo a atração dos profissionais mais qualificados e alinhados com as suas necessidades organizacionais. Cada vez se torna mais importante ocupar a vaga pelo candidato que mais características demonstra para o seu desempenho, ou seja, a pessoa certa no lugar certo (Calheiros, 2019; Ferreira & Soeira, 2013).

Existem diversas formas de se divulgarem as vagas existentes para o exterior e, a forma como são propagadas dependem da empresa e sobretudo do tipo de funções em aberto. Em comparação com o recrutamento interno, as fontes externas, são mais exigentes e completas. As empresas ao requererem candidatos externos, realizam pesquisas de candidatos em:

- o Escolas e Universidades, de forma a atrair candidatos recém-licenciados que procuram o seu primeiro emprego;
- o Os Centros de Emprego, apresentam um leque diversificado de candidatos;
- o O Conhecimento/ recomendação da parte de um funcionário ou alguém credível;
- o Candidaturas Espontâneas de interessados que conhecem a empresa e entregam em mão ou enviam *Curriculum Vitae* (CV) por *e-mail*;
- o Empresas especializadas em Recrutamento, permitem que seja possível realizar seleções rápidas, como por exemplo, em trabalhos temporários;
- o Anúncio em jornais ou revistas, que devem ser claros, cuidados e objetivos, respeitando as normas AIDA, em que é pretendido Atrair os candidatos, gerar Interesse, suscitar o Desejo e a Ação em enviar CV;

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

- o Online ou E-Recruitment, é realizado tanto através de plataformas de recrutamento, como na publicação em redes sociais (Bonito, 2020; Calheiros, 2019; Teixeira, 2009).

Este tipo de divulgação de vagas é um dos mais recorrentes e inovadores, tendo em consideração o aumento de uso e facilidade em recorrer às novas tecnologias. A *internet* tem alterado a dinâmica dos candidatos e dos recrutadores, trazendo inúmeras vantagens para ambos. Diversos estudos abordam esta temática verificando que cada vez mais se recorre ao uso da *internet* para se procurar “oportunidades profissionais” (Lima & Rabelo, 2018; Reis, 2010, p.26).

Segundo Cardoso (2010), este conceito de recrutamento abrange tanto os envios de CV por *e-mail*, como a sistemas mais avançados que permitem realizar triagens e verificação de candidatos.

Graças a este tipo de recrutamento é possível que as empresas estabeleçam contacto de forma mais eficaz com os candidatos, atualizando-os da oferta de emprego, e até mesmo com outras notificações relativas à evolução do processo de seleção. Os candidatos acabam também por beneficiar, sendo que, habitualmente têm de se registar nos *sites* com senhas e *e-mail*, recebendo notificações da organização e mantendo contacto com estas (Lima & Rabelo, 2018; Reis, 2010). Cardoso (2010), introduz um aspeto significativo desta técnica de recrutamento, referindo que é possível inserir filtros que realizem uma triagem dos candidatos, nomeadamente, por exemplo, à idade, morada de residência, nacionalidade, entre outros pertinentes.

Neste tipo de anúncio, segundo Reis (2010), acaba por se verificar um menor investimento comparativamente a um anúncio no jornal, existindo neste a possibilidade de se realizar uma triagem mais simples de todos os candidatos e, ainda existe o benefício de que este possa ser visto em qualquer parte do mundo. Em suma, verificam-se diversos benefícios desta prática de recrutamento, nomeadamente por existir uma maior agilidade na publicação do anúncio, atingindo um público alargado. Permite ainda uma maior facilidade e rapidez nas respostas aos candidatos, sendo de baixo custo (Lima & Rabelo, 2018).

O mercado de trabalho apresenta-se muito competitivo, sendo imprescindível que as empresas preservem e recrutem os melhores profissionais. Para isso também será necessário preservá-los e atraí-los de forma a se adaptarem aos valores da organização e a serem resilientes à mudança (Moreira, 2017).

1.4.1.3. Recrutamento Misto

O recrutamento misto, procura candidatos externos e internos à organização. A procura poderá ser realizada simultaneamente, ou primordialmente de forma interna e posteriormente externa (vice-versa) (Reis, 2010).

A maioria das empresas foca-se em obter novos processos de recrutamento com base nas duas fontes (interno e externo). Ao intercalarem entre uma possibilidade e outra, dividem as vagas por ambas as estratégias, beneficiando das vantagens e desvantagens de ambas (Calheiros, 2019). Depois de definida a estratégia e elaborado um plano, inicia-se a procura de candidatos.

1.5. Seleção

Borges (2018) afirma que a Seleção diz respeito à busca pelo candidato adequado para a vaga existente ou que possui as competências necessárias para a execução das tarefas inerentes à vaga em aberto.

Louro (2022, p.26) enfatiza afirmando que: “a seleção engloba um processo de triagem e avaliação de candidatos com o intuito de identificar aqueles que se afiguram como os mais adequados para o desempenho de determinada função”. O mesmo autor reitera que o processo de seleção provém do recrutamento e da atração de possíveis candidatos, efetuando-se neste momento a seleção daqueles que se adequam mais ao exercício da vaga em aberto.

Machado e Portugal (2013, p.115) indicam que numa determinada época, os métodos de seleção baseavam-se “na avaliação das capacidades e nas habilidades físicas”,

mais tarde “foram realçadas e valorizadas as capacidades intelectuais e as competências sociais”. Em ambas as épocas, sempre foram efetuados métodos de pré-seleção e seleção de acordo com as vagas e cargos a preencher. Ferreira e Soeira (2013), afirmam que com um R&S bem implementados é possível analisar os candidatos de forma mais abrangente para que a empresa tenha menos rotatividade de colaboradores e um maior desempenho nas suas atividades.

Na tarefa da “seleção” é necessário que exista um planeamento, sendo fundamental definir as técnicas e as metodologias a implementar (Machado & Portugal, 2013). Reis (2010), acrescenta que a seleção de candidatos deverá ser realizada de forma cautelosa, para que futuramente não afete a empresa, o que por vezes não se torna simples nem eficaz encontrar a pessoa certa, sendo necessário planejar de forma coerente todo este processo. O autor acrescenta que esta seleção de candidatos deverá ser realizada de forma cautelosa, acartando um extensivo trabalho de planeamento do processo de seleção.

Por vezes e, dado ao grande universo de candidatos à vaga, é fundamental que exista uma pré-seleção, através de entrevistas telefónicas, por exemplo. O processo de seleção é composto por quatro fases, inicialmente são definidos critérios de avaliação que permitem avaliar os candidatos. Numa segunda fase, é pretendido que sejam aplicados os instrumentos de seleção, como: CV, cartas de apresentação fichas de candidatura, testes de grupo, entrevistas, testes individuais, entre outros. A escolha destes instrumentos dependerá do cargo em aberto e da sua responsabilidade e complexidade, sendo nesta valorizados os aspetos da vida profissional e pessoal. Na terceira fase, é pretendido que seja ocorrida uma recolha das informações dos candidatos. Por fim, é realizada uma análise detalhada de todas as informações para então se proceder ao objetivo principal, a escolha do candidato (Bonito, 2020; Cardoso, 2010; Reis, 2010; Teixeira, 2009).

1.5.1. Técnicas de Seleção

Com o propósito de sintetizar um processo tão complexo como é o da Seleção, são necessários diversos métodos de forma a conduzir o processo ao desfecho final desejado, a ocupação da vaga com o candidato que melhor a representará. Com isto, entende-se que

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

seja um processo rápido e que contribua “para a produtividade da empresa” (Machado & Portugal, 2013, p.119) favorecendo-a positivamente. Algumas das técnicas mais utilizadas nos processos de seleção são:

- o Avaliação Curricular/ CV - Através desta avaliação, o candidato é analisado com base no seu CV para que a empresa exclua o que menos se adequa ao cargo disponível.
- o Provas de Conhecimento - Os candidatos são avaliados através de conhecimentos que serão utilizados no exercer da função em causa. É uma técnica considerada pelos autores como “bem aceite”, acabando por colocar todos os interessados no mesmo “pé de igualdade” (p.123).
- o Admissão à Experiência - Esta foca-se na aceitação temporária, onde é possível verificar se o candidato se enquadra no cargo. Equipara-se a um estágio profissional, onde a longo prazo o mesmo é avaliado.
- o Exame Psicológico - É um dos métodos mais utilizados na seleção, define-se por se “observar ordenadamente os comportamentos provocados” (p. 125). Cabem neste conjunto, as provas de situação ou de grupo, a entrevista, entre outras técnicas. Posteriormente, o resultado de cada participante é sujeito a um processo de comparação.
- o Provas de Grupo e o Comportamento dos Membros - Os elementos são avaliados relativamente à sua contribuição e valor, sendo importante que o examinador observe o indivíduo mais participativo ou o menos ativo, devendo ter em conta os seus comportamentos no decorrer da dinâmica de grupo.
- o Referências Profissionais – Consiste na recolha do candidato a terceiros, onde é pretendido que seja confirmada essa informação através do CV. Apresenta algumas gafes sendo que depende da relação da “referência”.
- o Entrevista Profissional de Seleção - A técnica tem como objetivo recolher o máximo de informações pré-definidas sobre o entrevistado, cabendo ao profissional informar e esclarecer os candidatos do cargo (Bonito, 2020; Machado & Portugal, 2013).

No inúmero leque de hipóteses seletivas, a mais abordada nas empresas é a entrevista de seleção (Farias, et al., 2018) e, uma vez que, no decorrer do estágio foi a única técnica vivenciada, será lhe dado mais destaque.

1.5.1.1. Entrevista Profissional de Seleção

Durante esta fase, os recrutadores e os gestores reúnem-se com os candidatos selecionados presencialmente ou virtualmente de forma a obterem informações sobre os seus antecedentes, objetivos e competências. A verificação destas é importante, pois confirma que o candidato escolhido comunica honestamente e está de acordo com as suas políticas e expectativas. A técnica da entrevista de seleção é a mais utilizada pelas empresas, com ela é permitido que o entrevistador obtenha um contacto com o candidato, dando a possibilidade de comparar o CV, com o perfil do cargo disponível, averiguando se o entrevistado se encaixa na vaga (Farias, et al., 2018; Reis, 2010).

Mesmo sendo a técnica mais utilizada nas organizações, existe uma certa pressão da parte do recrutador em encontrar o melhor candidato, bem como, existe da parte do candidato essa mesma tensão em ser o melhor de forma a preencher a vaga (Borges, 2018; Cardoso, 2010; Machado & Portugal, 2013).

As entrevistas de seleção visam “recolher informações” no decorrer de uma “conversa privada ou reunião”, onde a pessoa entrevistada aborda aspetos da sua vida pessoal e profissional, respondendo às questões submetidas. É considerado pelos autores o “meio técnico mais económico e rentável” de procurar o melhor candidato. É uma técnica essencialmente constituída pela “observação e avaliação” do candidato (Machado & Portugal, 2013, pp.157-158).

A entrevista “não se trata essencialmente de um interrogatório”, nem de uma relação de forças, devendo assumir ao longo do seu decorrer “um diálogo controlado por parte dos dois intervenientes”. O entrevistador terá de se preparar previamente, estudando o CV do entrevistado, organizando as questões e controlando a sua envolvente, com fatores que possam destabilizar a entrevista, tais como, ruídos de telemóveis, boa

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

iluminação, privacidade, entre outros (Borges, 2018; Cardoso, 2010, p.75; Teixeira, 2009).

Batista, Carvalho e Batista (2018), demonstram que esta técnica apresenta diversas formas de ser abordada, sendo que, antes de se realizar uma entrevista, é necessário prepará-la, efetuando um levantamento de aptidões e competências necessárias para o cargo em aberto, obtendo o máximo de informações do candidato. O recrutador, segundo Borges (2018), terá de se preparar também relativamente ao tipo de métodos que irá utilizar na entrevista. A preparação do ambiente é igualmente importante, privilegiando um local calmo e privado, não devendo ser colocada pressão de tempo ao entrevistado.

Segundo Reis (2010), as entrevistas são compostas por quatro fases: a) inicia na apresentação - existindo nesta um contacto inicial com o candidato; b) na introdução - é referida a vaga em aberto e todos os seus aspetos; c) o processamento da entrevista, que tem como objetivo obter informações do candidato com base no seu CV e essencialmente no seu comportamento; d) a síntese e conclusão da avaliação do candidato - é respetiva à parte final da entrevista, referindo-se aos agradecimentos, à forma de aviso de resposta na ocupação da vaga e foca-se na forma de despedida.

O objetivo de uma entrevista é essencialmente o de selecionar o candidato com as aptidões, perfil e competências necessárias para o desempenhar da função. No decorrer da mesma, o entrevistador terá de ter a perceção se de facto, o colaborador ao ter os conhecimentos e aptidões para a vaga, se se encaixará na empresa. As entrevistas são um levantamento de informações técnicas e de comportamentos que devem sobretudo transparecer a personalidade do candidato. O entrevistador deve sempre ir mais fundo, tentando compreender os “valores, o autoconceito, os traços de personalidade e as motivações” do candidato e para isso é imprescindível saber escutar e colocar as questões certas (Cardoso, 2010, p.78). Batista, *et al.*, (2018), acrescenta que a entrevista de seleção deverá ser um processo bem estruturado e planeado, com objetivos bem definidos para que o entrevistador consiga uma investigação mais precisa para a contratação.

As entrevistas de seleção, segundo Teixeira (2009) procuram uma análise mais ampla do que por exemplo, as telefónicas. Por serem mais amplas, também a sua forma de organização difere (Tabela 1).

Tabela 1- Tipos de Organização de Entrevista

Extensa	O autor defende a duração mínima de 1 hora, podendo parecer alargada, mas abordará: 5 minutos de quebra-gelo e apresentação; 40 minutos de perguntas e respostas; 5 minutos para retirar notas e realizar um levantamento de dados.	
Múltipla	Conta com mais do que um entrevistador, preferencialmente o que realizou a entrevista preliminar e o seu futuro superior direto. Dentro da organização múltipla temos duas modalidades segundo o autor:	
Semi - Estruturada	Sequencial: o “entrevistado vê primeiro um entrevistador” (p.71) e depois os restantes.	Painel: o júri é composto por dois entrevistadores e realizam a entrevista em simultâneo.

Fonte: Elaboração Própria adaptado de Teixeira (2009, pp.70-72)

Teixeira (2009), tem preferência em recorrer à técnica de Entrevista Múltipla em Painel, por se verificar menos demorada e existindo uma maior capacidade comparativa. Segundo Reis (2010), acrescenta ainda que a entrevista profissional de seleção, não só pretende avaliar os fatores intelectuais e morais da personalidade do candidato, mas ainda informá-lo relativamente a questões de horários, salário e características do posto de trabalho. Segundo este, a estrutura de uma entrevista poderá ter três tipos;

- o Não Estruturada - Neste tipo de entrevistas, não existem questões pré-formuladas havendo um menor alcance na recolha de informações do candidato. Habitualmente são de maior duração.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

- o Semi - Estruturada - O entrevistador segue as questões predefinidas aleatoriamente podendo ser estas abertas ou fechadas. Os seus resultados podem ser facilmente equiparados com outros concorrentes.
- o Estruturada - É composta por um conjunto de questões padronizadas por certa ordem. Este tipo de entrevista recorre ao uso de um guião o que acaba por permitir uma menor amplitude nas respostas sendo elas fechadas, existindo uma menor espontaneidade (Reis, 2010, pp.58-63).

Borges (2018), acrescenta ainda algumas possibilidades de organizar as entrevistas:

- o Diretiva - O entrevistador vai formulando as questões no decorrer da entrevista, não especificando as questões, mas sim as respostas requeridas.
- o Não Diretiva – Este método é livre, sendo que a sequência é ao critério do entrevistador.
- o Comportamental – é permitido avaliar as habilidades do candidato, através da descrição das ações, emoções e comportamentos.

Quanto ao formato das entrevistas são considerados por Reis (2010), vários tipos, entre eles verificam-se: a) entrevista focalizada - que é de modo informal e de pouca duração; b) entrevista espontânea - permite pedir opinião em casos apresentados; c) entrevista individual - estão presentes dois interlocutores, o candidato e o entrevistador; d) entrevistas em série - tornando-se por vezes exaustivas para ambos os intervenientes; e) entrevista social - o candidato desconhece que está a ser alvo de análise ou avaliação; f) entrevista de stress - o entrevistado é colocado em situações ameaçadoras permitindo ao avaliador avaliá-lo como este reage perante obstáculos; g) entrevista de grupo - possibilita a capacidade de entrevistar diversos candidatos em simultâneo; h) entrevista telefónica - auxilia no processo de verificação de informações pessoais; i) de uma forma mais recente, surge as entrevistas virtuais - diferindo apenas no seu local de realização (Reis, 2010).

O entrevistador deverá ir mais além das questões pré-definidas e avaliar os candidatos pelo seu comportamento, verificando se este se encaixará no cargo/função em aberto (Borges, 2018; Machado & Portugal, 2013). Cada empresa atua perante o

Recrutamento, Seleção e Integração, da melhor forma que lhe convém, com objetivo de diminuir perdas financeiras e ganhar novos talentos. A inovação tem trazido inúmeras vantagens nestas técnicas, trazendo esta renovação melhores resultados para as empresas criando credibilidade e pouca rotatividade de colaboradores (Farias, et al., 2018; Ferreira & Vargas, 2014; Nascimento, et al., 2021).

Batista, *et al.*, (2018) indicam que as entrevistas de seleção demonstram ser eficazes no processo seletivo de uma empresa. Mas, não é suficiente que o recrutador observe o CV do candidato, mas sim que avalie pontos estratégicos para o cargo em específico. Borges (2018), refere que o entrevistador deverá proceder à preparação da entrevista onde é essencial que determine o seu tipo e técnicas, obtenha informações do candidato através do CV, como ainda da função do cargo em aberto.

Calheiros (2019), refere que depois de concluído o método seletivo, é necessário ser tomado a decisão de qual candidato irá ocupar a vaga. É imprescindível existir uma observação detalhada de todas as respostas dadas na entrevista, bem como das características, experiência profissional, ambições, gostos e expectativas de forma a verificar se este encaixará na vaga.

O processo de R&S desatualizados levam: a) à insatisfação dos clientes; b) rotatividade dos colaboradores e c) falta de instruções. Quando bem aplicados levam à satisfação dos trabalhadores e consequentemente no aumento de qualidade de vida no trabalho (Júnior, et al., 2019). Calheiros (2019) refere que o processo de R&S não termina com os métodos seletivos e a escolha da pessoa, existindo ainda um longo percurso, que se estende com a integração do candidato na empresa.

1.6. Integração e Acolhimento

A etapa da Integração e Acolhimento é “o processo através do qual os colaboradores são recebidos e integrados” na empresa (Reis, 2010, p.110). É executada depois do R&S, sendo que Bonito (2020), indica que as práticas destes processos são importantes, mas não se conferem suficientes para o novo admitido ficar a conhecer a

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

empresa. Machado e Portugal (2013, p.203) e Mosquera (2000), referem que esta técnica consiste em oferecer oficialmente o lugar ao candidato escolhido. O processo de receção de um novo colaborador é importante na vida pessoal de cada, sendo habitualmente sentido por estes uma ligeira ansiedade, tendo um peso significativo durante todo o período experimental. Também o R&S são fundamentais na inserção de novos colaboradores, no entanto se estes não resultarem de um processo mais amplo no que toca à “inserção e desenvolvimento” o candidato poderá desprender-se da empresa.

De forma a ser evitado um choque de “culturas” entre os colaboradores presentes e o novo admitido, é necessário que estes estejam informados da nova admissão. Quem é novo, sente um misto de sensações, e é imprescindível que estes sejam tranquilizados, sendo essencial que o processo seja devidamente planeado, estruturado e pensado (Machado & Portugal, 2013, p.203). Pois, caso exista um processo de acolhimento e integração mal planificado, levará à interrupção do vínculo contratual do indivíduo, perdendo a empresa a nível monetário, consequente do processo de R&S ou até mesmo “com indemnizações” (Cardoso, 2010, p. 134).

Cardoso (2010, p.135), enumera alguns dos procedimentos a adotar pela organização no processo de acolhimento, destacando; a) preparação do local de trabalho e equipamentos; b) receção por parte do chefe direto de trabalho; c) apresentar a história da cultura organizacional onde são referidos aspetos de funcionamento interno, direitos e deveres, apresentação do organograma atualizado, horários e hábitos de trabalho, equipa com quem irá trabalhar e os objetivos da sua função; d) apresentação do gabinete de RH ou alguém que auxilie nas “formalidades administrativa”; e) organizar uma reunião com todos os elementos da equipa de forma a serem apresentados e serem atribuídas responsabilidades; f) possibilitar uma visita à empresa de forma a ser conhecido todos os espaços e os seus principais responsáveis.

Reis (2010, p.110), indica algumas das tarefas que envolvem o acolhimento de novos colaboradores, tais como; a) receber, apresentar e mostrar os novos colegas e instalações; b) informar sobre direitos e deveres; c) fornecer material necessário para o desempenhar da função. No que diz respeito aos métodos de integração mais verificados

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

no seio das Organizações, Reis (2010, p.112), destaca os seguintes, conforme explanado na Tabela 2:

Tabela 2- Métodos de Integração

Processo Seletivo	Nesta o candidato conhece o ambiente de trabalho durante a entrevista, como também as suas funções, as do chefe direto, colegas, recompensas, salário, entre outros. Mesmo que o entrevistado não tenha sido aceite, é-lhe dado a conhecer a dinâmica da empresa e outras informações relevantes.
Conteúdo do Cargo	É dado ao novo colaborador funções atraentes para o seu cargo, de forma a motivá-lo. Assim, terá um melhor desempenho nas tarefas seguintes.
Papel do Mentor	No método presente, é eleito um mentor para o admitido, em que auxiliará na sua inclusão na empresa na sua fase inicial.
Grupo de Trabalho	É este que terá uma forte importância na socialização, sendo que são eles que transmitem a cultura e crenças da organização.
Programa de Integração	Trata-se de um programa complexo destinado aos novos admitidos, informa-os da estrutura, missão e objetivos da empresa.

Fonte: Elaboração Própria adaptado de Reis (2010, p.112)

No que concerne ao processo de socialização, também Calheiros (2019) refere que existem instrumentos de forma a simplificá-lo. Entre estes temos os: Manuais de Acolhimento, Programas de Acolhimento e a Utilização de Mentores. Por sua vez, Bonito (2020), acrescenta a estes: a apresentação do espaço da empresa e formações de acolhimento e integração. As técnicas devem ser ajustadas à cultura da organização, usando as mais viáveis para cada empresa.

De entre os vários instrumentos possíveis de utilizar no processo de acolhimento e integração, o Manual de Acolhimento, segundo Mosquera (2000), é a junção de

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

informações sobre a organização que visam esclarecer os colaboradores. Estes manuais apresentam-se organizados consoante a política de cada empresa, podendo apresentar a seguinte sequência: mensagem de boas-vindas, origem da empresa e missão/valores e visão, direitos dos colaboradores relativos a horários de trabalho, férias, faltas, etc., estruturas representativas dos trabalhadores (sindicatos), benefícios sociais (acidentes de trabalho), serviços de apoio (equipamento de proteção individual, cantina, serviços médicos), por último, são abordados tópicos relativos à dinâmica da evolução profissional (formações). Estes devem conter informação simplificada para que o recém admitido se sinta integrado e tenha acesso a todo o conteúdo de forma detalhada e apelativa.

O acolhimento e integração apresentam diversos desafios, sendo parte deles, a diferença existente na cultura, valores e comportamento do admitido e da empresa (Calheiros, 2019). Ferreira e Soeira (2013), indicam no seu estudo que o R&S, bem como o Acolhimento são ferramentas principais nas empresas, e quando estas se tornam eficazes diminuem a rotatividade dos colaboradores.

Contudo, não é suficiente apenas contentar os colaboradores na fase inicial na empresa, mas sim deverá ser um aproveitamento contínuo. É um desafio das Organizações reter os seus colaboradores, mas só desta forma evitará novos processos de R&S o que aumentará a sua rotatividade, pondo em causa as equipas de trabalho. As decisões empresariais influenciam as emoções dos trabalhadores e, cabe a essas saber como motivar, de forma a não usar os seus esforços em vão. As boas práticas de R&S e, sobretudo de um favorável Acolhimento contínuo, mantém os admitidos empenhados com equipas estáveis e relações duradouras (Pandita & Ray, 2018).

CAPÍTULO II – HISTÓRIA E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O presente capítulo pretende descrever a empresa de acolhimento de estágio em causa, depois de ter sido exposto anteriormente conhecimentos sobre o seu desenvolvimento. Inicialmente é referido a origem do local do estágio curricular durante os seis meses, é ainda descrito as suas áreas de negócio, seguindo-se da sua cultura empresarial, missão, valores e visão. No seu desfecho é apresentado a descrição do capital humano presente na organização e o seu respetivo organograma. Este demonstra ser fundamental de forma a entender a estrutura da loja e os objetivos empresariais.

2.1. Apresentação do Grupo Sonae

A *Sonae* (2024) é uma empresa multinacional portuguesa, tendo sido fundada no ano de 1959, por Afonso Pinto de Magalhães Maia, na cidade do Porto. A sua *Chief Executive Officer* (CEO) é Dr.^a Cláudia de Azevedo, estando a empresa sediada em Senhora da Hora, Porto. Possui um vasto portefólio de negócios nas áreas de:

- o Retalho alimentar (MC Sonae): *Bagga*, CNT, CNT Bom Dia (supermercado de conveniência), CNT Modelo (supermercado de conveniência), CNT *Online* (plataforma de comércio eletrónico), *Go Natural*, Meu Super (lojas de proximidade franquizadas, em cidades ou zonas rurais), CNT auto, *Arenal*, *Note*, *Elergone*, Energia, Seguros Continente, *Skin Health*, *Experts*, *Wells*, *Zu*;
- o Serviços Financeiros: Universo *Sonae* e *Dá*;
- o Moda (Zeitreeel Sonae): *Modalfa* (MO), *Zippy*, *Losan*, *Salsa*;
- o Centros Comerciais (Sierra Sonae): Àrea Sur, *Arrábida Shopping*, *Cascais Shopping*, Centro Colombo, Centro Vasco da Gama, *Estação Viana Shopping*, *Fashion City Outlet*, *Gaia Shopping*, *Gli Orsi*, *GranCasa*, *Guimarães Shopping*, *Jardin Plaza Cúcuta*, *Le Terrazze*, *Luz Del Tajo*, *Madeira Shopping*, *Maia Shopping*, *Max Center*, *McArthurGlen Designr Outlet* Málaga, *Norte Shopping*, *ParkLake*, Parque Atlântico, Parque D. Pedro *Shopping*, *Plaza Mayor*, *Portimão Retail Center*, *River Plaza Mall*, *Serra Shopping*, *Valle Real* e *Via Catarina Shopping*.
- o Eletrónica (Worten Sonae): *iServices*, *Satfiel*, *Worten*, *Worten Mobile*, *Zaask*.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

O Grupo *Sonae*, de forma estar em pé de igualdade com os seus concorrentes, e ao mesmo tempo possuir um vínculo cada vez mais inovadora da sua marca, ao longo dos anos procedeu à modernização e à ampliação da sua área de atuação, tal como se encontra explicito na tabela 3 (Sonae, 2024).

Tabela 3- Evolução Grupo Sonae

1995	Surge o Grupo <i>Sonae</i> Modelo CNT , que mantém o foco no retalho alimentar.
1996	O “ <i>Modelo Bonjour</i> ” (CNT Bom dia) – abre de forma a aproximarem-se de toda a população.
2001	O Grupo acompanhou o avanço tecnológico, lançando a plataforma de comércio eletrónico de retalho alimentar.
2005	Lança as cafetarias “Bom Bocado”, atualmente intituladas de <i>Bagga</i> .
2005	Abre a primeira parafarmácia <i>Wells</i> .
2006	Fidelização do cartão CNT.
2007	A loja <i>NOTE</i> contou com a sua abertura.
2011	São introduzidas no país pequenos supermercados franquizados “ <i>Meu Super</i> ”.
2014	A insígnia <i>Zu</i> destaca-se nos serviços para animais domésticos.
2015	1º Supermercado especializado em comida biológica e saudável, <i>Go Natural</i> .
2017	Abre a 1º clínica especializada em medicina dentária e estética, a <i>Dr. Wells</i> .
2021	Abertura da loja CNT <i>Labs</i> , não tem a presença de caixas.

Fonte: Elaboração Própria adaptado do *site* Sonae (2024)

O estágio realizou-se na área do retalho alimentar, no Continente Modelo e Hipermercados sendo denominada de *Sonae MCH*. O Grupo encontra-se em constante crescimento (Tabela 3), contando com diversos novos negócios, em que todos eles

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

garantem produtos de qualidade, preços competitivos e produtos saudáveis, contando com a colaboração de mais de 25.000 colaboradores (Sonae, 2024).

2.1.1. Missão, Valores e Visão

O Grupo apresenta como *missão*, a criação de “valor económico e social a longo prazo”, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas. Como *valores* imprescindíveis a Multinacional destaca a “confiança e a integridade”. O facto de as pessoas estarem centradas no sucesso da empresa, a “ambição”, a “inovação”, a “responsabilidade corporativa”, a “frugalidade e eficiência”, a “cooperação e independência” são aspetos preservados bem como, a sua atividade e relação com os seus parceiros (Sonae SGPS, 2019, pp. 11-12).

A *Sonae* (2024) assenta em eixos estratégicos que definem os pilares da empresa, acabando por orientar o crescimento e liderança nos mercados em que operam, estando sempre implícito a criação de valores para todos os *stakeholders*, estes focam-se sobretudo no crescimento material, como por exemplo, nas lojas de conveniência e de proximidade.

Ao nível da transformação digital, garantem a evolução contínua, tendo sempre em consideração o avanço tecnológico do mundo. A apreciação do cliente, também não poderia deixar de fazer parte deste eixo estratégico, assegurando a distinção e liderança.

Por fim, as pessoas e o ambiente/ planeta são pontos fulcrais que garantem a integração e a sustentabilidade, reforçam também a capacidade de atração e de retenção do talento para o seu dia-a-dia. Quanto aos clientes, a empresa visa promover a confiança diante estes, preocupando-se em proporcionar serviços de e com qualidade, respeitando sempre a privacidade de todos os seus visitantes.

Quanto aos colaboradores, independentemente do seu grau hierárquico, devem respeitar as normas da empresa, sendo que o “desenvolvimento pessoal e a progressão profissional” são valores respeitados e cumpridos pelo Grupo *Sonae*. Existindo preocupação em frequentar formações de progressão na carreira. A “tutela de direitos”,

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

ou seja, os comportamentos que tenham por base “o sexo, a raça, etnia, a religião, as filiações partidárias, entre outras”, não devem estar presentes, tais como, o “suborno e a corrupção”. A empresa promove ainda um trabalho de carácter seguro, saudável e com bom ambiente (Sonae SGPS, 2019).

A. Prémios e Distinções

O Grupo *Sonae MCH*, foi vencedor de diversos prémios, dos quais se destaca o prémio distinguido pela *Human Resources Portugal* por “Inovação em gestão de Pessoas” e outro prémio por “Gestão de Talentos”, ambos em 2017.

Em 2018, foi eleita como “Escolha do Consumidor *Excellentia*”, “Marca de Confiança 2018”, “Distinção de Mérito pelo Ministério da Saúde”, “Prémio Eficácia da Comunicação”, entre outros. No ano de 2021, foi vencedor de diversos prémios de sustentabilidade como, “Prémios Marketing Meios & Publicidade- Plástico Responsável”. O *marketing* também ganhou o seu destaque, tendo sido atribuído inúmeros prémios neste ramo.

2.1.2. Projetos recentes na área da Gestão de Recursos Humanos

A 2021, a *Sonae MCH*, lançou um projeto direcionado para as pessoas, que visa criar uma liderança baseada nos princípios da proximidade com os seus colaboradores e equipas, na superação, singularidade, no crescimento das pessoas, de forma a serem autónomas e na sua valorização. *Lead Better* é a visão de liderança implementada em todas as equipas deste Grupo. Crescer e desenvolver são objetivos da empresa, mas de forma a assegurar sempre a qualidade dos serviços. Conta com mais de três mil líderes de todos os níveis funcionais e ainda com mais de quinze mil sessões de *feedback*.

2.1.3. Modelo Continente Hipermercados SA. – Coimbra Shopping

O CNT do Coimbra *Shopping*, local do proposto estágio, está localizado na Avenida Mendes Silva, Santo António dos Olivais - 3030-193, Coimbra, pertencendo à Insígnia Norte, dirigida pelo Diretor de Operações (DOP), António Leite.

Este *Shopping*, local do CNT conta com 30 anos de existência e ainda com a presença de várias marcas do Grupo *Sonae*, como a cafeteria *Bagga*, CNT Modelo, *Worten*, *Wells*, *Dr. Wells* e *Zu*. Oito anos após a abertura do primeiro hipermercado da marca em Portugal, Coimbra recebeu este Grupo de retalho, ocupando o lugar da sexta loja em território nacional, tornando-o no mais antigo da cidade de Coimbra, contando “com a visita de cerca de 6.500 pessoas” diariamente (Notícias de Coimbra, 2018).

Em 1993, os hábitos de consumo eram diferentes dos habituais e a própria evolução da marca facilitou esta mudança. Atualmente são comprados não só produtos alimentares, mas ainda roupa e bijuteria, existindo de facto um elemento que se mantém desde então, sendo ele, o foco nos clientes e na prestação de serviços de excelência (Notícias de Coimbra, 2018).

A. Departamento de Recursos Humanos

Saber selecionar o candidato que se adequa a determinada função, é uma grande vantagem para que a empresa obtenha uma excelente performance organizacional (Phillips & Gully, 2015). Desta forma, a área da Gestão de Pessoas, é imprescindível no Grupo *Sonae*, tendo nela um grande impacto. O departamento de RH do CNT do Coimbra *Shopping* conta com uma Coordenadora de RH e uma Técnica de RH, estando estes dispostos a esclarecer dúvidas laborais dos colaboradores e auxiliar em outras questões.

2.2. Estrutura Organizacional

No presente subcapítulo é apresentada a caracterização quando à demografia dos colaboradores da loja, bem como o seu Organograma.

2.2.1. Caracterização Demográfica

A equipa do Modelo Continente (MC) do Coimbra *Shopping*, ao dia 16 janeiro de 2023, contava um total de 313 colaboradores. Através da plataforma interna, Sistema Aplicativo de Processamento (SAP - software de gestão para processamento de dados), foram selecionados os dados dos colaboradores, relativamente ao sexo, data de nascimento, tipo de contrato, carga horária, antiguidade, habilitações académicas e área onde prestam serviço. Durante o estágio pudemos verificar que a Loja conta com 213 funcionários femininos e 100 colaboradores masculinos.

Quanto à idade, o colaborador mais novo tem 19 anos e o mais velho, 67 anos, sendo que a média de idades é de 43 anos, existindo em maior número funcionários nascidos no ano de 1971 (30 colaboradores), sendo esta a moda. Com idades compreendidas dos 18 anos aos 35 anos colaboram na loja 67 funcionários. De idades compreendidas dos 36 anos aos 55 anos estão 202 colaboradores. Sendo que entre 56 anos e os 65 anos, prestam funções 42 funcionários.

É observado que os colaboradores possuem diversos graus de habilitações literárias. Com o 1º ciclo do Ensino Básico (4º classe) 9 colaboradores. Com ciclo do Ensino Básico, 39 colaboradores e com o 3º ciclo do Ensino Básico, 84 colaboradores. No que corresponde ao 12º ano do Ensino Secundário, 148 colaboradores. Já o Ensino Secundário Profissional representa 11 funcionários. No que compete à Licenciatura, 21 colaboradores.

Relativamente à Antiguidade na loja, é verificado em SAP que com menos de 5 anos de contrato são 72 colaboradores, correspondendo a uma percentagem de 23%. Entre os 5 e os 14 anos de serviço estão presentes 9 colaboradores, com 3% do total. 57 funcionários encontram-se entre os 15 e os 24 anos de contrato. A maior percentagem é de 56%, correspondente a 174 colaboradores com contrato entre os 25 anos e os 30 anos. Com mais de 30 anos, presta funções 1 colaborador.

Em termos de carga horária, é possível praticar no Grupo três tipos de *Part-Time* (PT); de 20 horas semanais e de 30 horas semanais. A *Full-Time* (FT) estão previstas 40 horas por semana. Assim, em regime PT de 20 horas existem 46 colaboradores o que

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

corresponde a 15% e em PT de 30 horas contam com 43 colaboradores. O FT de 40 horas apresenta um total de 224 funcionários.

De forma a existir uma boa funcionalidade no hipermercado, as equipas estão distribuídas por secções:

- Direção - Diretor de Loja (DL);
- Serviços - RH, Receção, Segurança Alimentar (SA), Segurança, Decoração, Saúde e Segurança no Trabalho (SST), Serviço de Apoio ao Cliente, Caixas e Manutenção;
- Alimentar - Aprovisionamento Alimentar, Fluxos Alimentar (Bio Especialista e Especialista de Vinhos), Vendas Alimentar (*Beauty*);
- Frescos - Aprovisionamento de Frescos, Charcutaria e *Take Away*; Padaria, Peixaria, Talho e Frutas e Legumes;
- Não Alimentar - Aprovisionamento do Bazar/Não Alimentar (Vendas Bazar/Não Alimentar e Fluxos Bazar/Não Alimentar), Têxtil (Vendas Têxtil e Fluxos Têxtil).

Na secção Alimentar, incluem-se colaboradores, na maioria, com um regime a FT de 40 horas semanais. Nos Serviços é visível uma maioria dos colaboradores a FT. Na secção dos Frescos, uma vez mais, a empresa tem contratos com a maioria dos colaboradores, em regime FT.

2.3. Organograma da Loja MCH Coimbra Shopping

A loja Sonae MCH do Coimbra Shopping, pertencente à Insígnia do CNT Norte, e no Organograma é possível perceber a sua hierarquia (Figura 1).

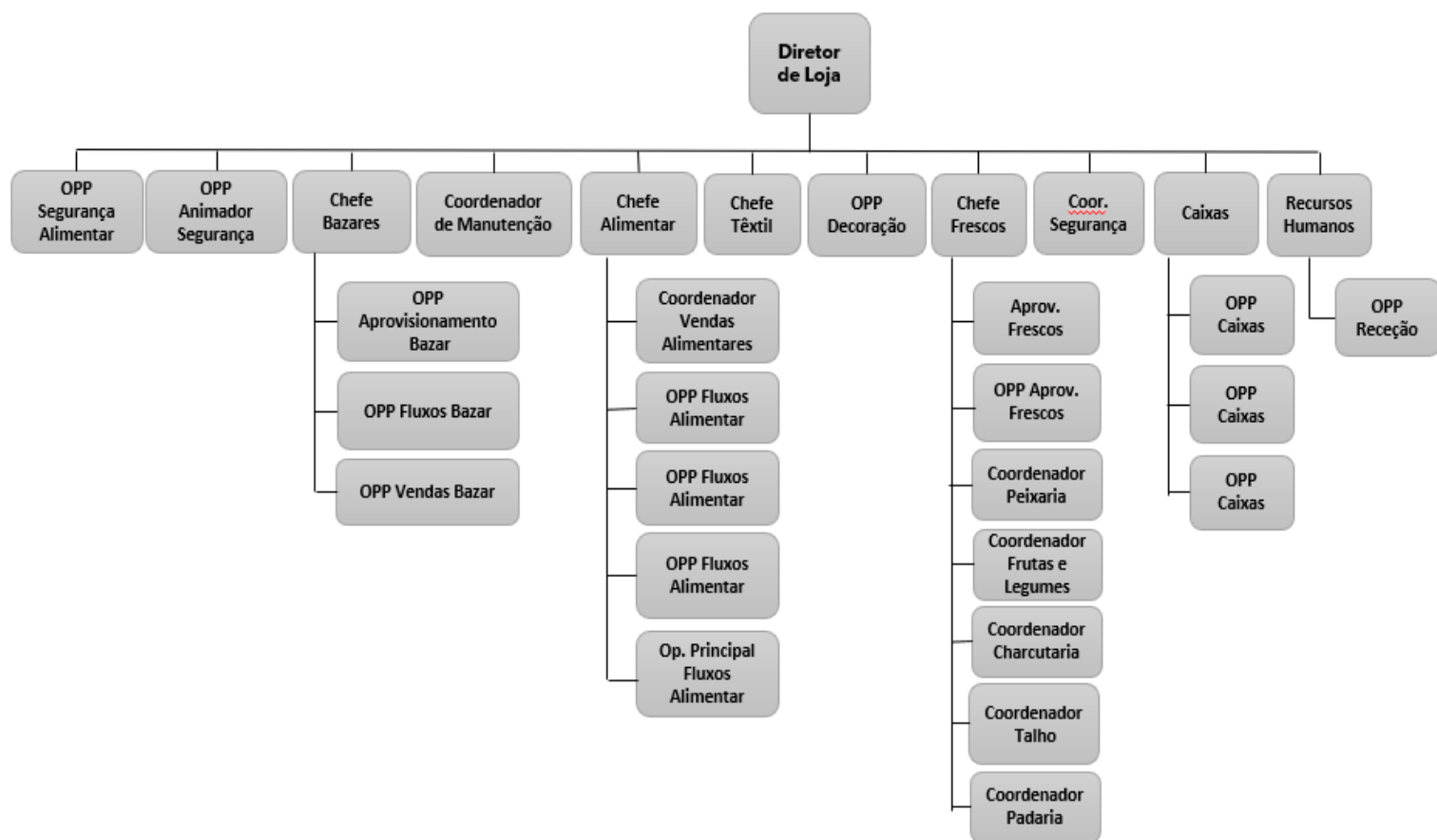


Figura 1- Organograma da Loja MCH Coimbra Shopping

Fonte: Elaboração Própria com dados SAP da Loja MCH Coimbra Shopping

CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS EM ESTÁGIO

No atual capítulo são descritas as atividades realizadas durante o estágio curricular realizado entre dezembro de 2022 e junho de 2023, tendo sido possível desenvolver uma ampla variedade de tarefas.

Durante o estágio na *Sonae*, foi possível vivenciar e assistir a todo o processo de Recrutamento, Seleção e Integração/Acolhimento da empresa, participando ativamente nesta etapa crucial da GRH. Observou-se como o CNT Modelo do Coimbra *Shopping* identifica, avalia e seleciona candidatos com talento para integrar nas suas equipas. Isso incluiu a participação ativa em entrevistas, análise de currículos, triagem de candidatos e, sobretudo, a compreensão dos critérios de seleção valorizados pela empresa. Todas essas tarefas foram acompanhadas pela supervisora de estágio (Coordenadora do gabinete de RH) e pela Técnica de RH. Verificou-se ainda como são processadas outras atividades de RH como, a entrega de cartas de rescisão de contrato, marcação de férias, lançamento de horários e outras.

Este estágio não só proporcionou um vasto conhecimento nas práticas de RH da *Sonae*, mas também teve um papel fundamental na construção e capacidade de organização perante a maior loja MC do distrito de Coimbra.

3.1. Atividades Realizadas no âmbito do Recrutamento, Seleção e Acolhimento de Candidatos

Inicialmente, observaram-se e estudaram-se os recursos materiais disponibilizados, como fichas de guião de entrevistas. Posteriormente, foi concedida autonomia e responsabilidade para gerir os processos de recrutamento, seleção e acolhimento no seu todo, com a supervisão da Técnica de RH.

3.1.1. Atividades de Recrutamento

Os procedimentos de Recrutamento da loja baseiam-se nas práticas da MC *Sonae*, sendo cumpridas tarefas de forma sequencial. Inicialmente, ocorre a identificação da necessidade de recrutar um colaborador para uma determinada função/cargo. Essa é realizada pelos chefes de departamentos (Chefe de Frescos, Chefe de Não Alimentar, Chefe Alimentar e Chefe Caixas) e exposta ao DL em reunião diária no período da manhã, denominada de “Reunião do Bom Dia”. As vagas podem surgir devido ao aumento da equipa em função do aumento de vendas, especialmente em períodos como Natal e Páscoa, devido à saída de colaboradores, ou em substituição em caso de baixa médica. Durante o estágio, apenas se verificou recrutamentos externos. Após o DL ser notificado, realiza uma reunião com a Coordenadora de RH para dar início à fase seguinte do processo.

Durante o estágio, apenas se verificou recrutamentos externos. Depois de identificada a necessidade, será aberta a vaga em *site Sonae “Sucess Factor”*¹, onde é referido todos os aspetos, tais como; a secção do colaborador, a sua posição (operador), tipo de contrato de trabalho (CT) e carga horária. A aprovação da supervisora de RH da Insígnia Norte é necessária para a vaga, e após obter esse consentimento, o anúncio é lançado. A estagiária visualizou estes passos realizados pela Técnica de RH sempre que existiu abertura de novas vagas.

A. Divulgação da Vaga em *Sucess Factor*

Após abertura da vaga, procede-se à divulgação, predominantemente através da publicação na Internet, seguindo as práticas estabelecidas pela *Sonae*. Os interessados realizam as suas candidaturas em *Sucess Factor*, onde selecionam os cargos e lojas de seu interesse, criam um perfil pessoal e respondem às perguntas específicas. Algumas dessas questões incluem informações sobre a nacionalidade e se já trabalharam em lojas do

¹ Plataforma de Gestão de Capital Humano.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Grupo *Sonae*. Como parte do processo, é solicitado aos candidatos que anexem o seu CV, dados de contacto e, entre outras informações relevantes para a seleção. A Técnica de RH disponibilizou-se para demonstrar à estagiária como seriam realizadas as candidaturas, de forma a entender o lado do candidato.

3.1.2. Atividades de Seleção

No presente subcapítulo, são apresentadas as atividades realizadas em estágio no âmbito da temática da seleção de candidatos.

A. Triagem de Candidatos

Na fase de verificação das candidaturas realizadas em *Sucess Factor*, a Técnica de RH utiliza o *site Improving Our People (IOP)*, para selecionar as características relevantes do cargo em questão. Os CV excluídos são impressos ou armazenados em formato digital. Este processo visa avaliar se os candidatos atendem aos requisitos específicos da vaga. Após a análise dos CV e das candidaturas em *Sucess Factor*, é possível realizar uma triagem, que separa os candidatos em diferentes categorias. Essas categorias incluem:

- Sem Interesse: os candidatos são automaticamente descartados, geralmente por não atenderem aos requisitos essenciais para a função como, por exemplo, a falta de título de residência em Portugal ou a experiência anterior em lojas *Sonae Mc*.
- Com Interesse – Pendente: os candidatos que despertam interesse, mas que estão a aguardar uma avaliação adicional. Podendo estar relacionado a fatores como a disponibilidade para a função, a localização em relação ao local de trabalho e a posse ou não de transporte próprio.
- Com Interesse - Não Considerado: os interessados que, apesar de terem demonstrado interesse na vaga, não são considerados para o momento, muitas vezes devido a restrições como residir fora do local da função não possuir meio de transporte privado necessário para o horário de trabalho noturno.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

A triagem dos candidatos foi realizada inicialmente em conjunto com a Técnica de RH, de forma a entender o processo habitual na loja. Depois de presenciar e avaliar os CV em conjunto por três vezes, a estagiária autonomamente ficou encarregue de gerenciar esse processo sem auxílio.

B. Entrevista Telefónica

Depois de ser realizada uma triagem de CV no *site IOP*, eram realizadas as entrevistas telefónicas (conforme ANEXO I) de forma a serem completadas outras informações pertinentes. O processo de recrutamento externo proporciona uma primeira abordagem ao candidato, em que durante a chamada telefónica, a Técnica de RH apresenta-se e informa ao candidato de onde está a realizar o contato. Em seguida, apresenta a vaga em aberto para compreender se o entrevistado tinha interesse ou não na função e nos horários predefinidos. Dava-se seguimento ao questionário, interrogando-o relativamente à disponibilidade para iniciar funções no imediato. No fim do guião, existe um espaço para categorizar a entrevista telefónica consoante, “Com Interesse” ou “Sem Interesse”, sendo organizadas perante esses parâmetros. Os guiões assinalados “Com Interesse” foram convocados para uma entrevista presencial e agendados tal como consta em ANEXO II.

A Técnica de RH, inicialmente apresentou os guiões à estagiária, referindo alguns aspetos importantes a ter em consideração, e durante o decorrer do estágio, foram realizados de forma independente, 95 entrevistas.

C. Entrevista Presencial

Dado por concluídas as entrevistas telefónicas, os candidatos selecionados para entrevista presencial, recebem informações sobre a data, hora e local da entrevista em loja. Geralmente, essas entrevistas são marcadas de trinta minutos em trinta minutos, de forma a não exceder o tempo.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Na entrevista presencial o objetivo consiste em verificar e confirmar os parâmetros preenchidos na candidatura e no CV. É pretendido também conhecer pessoalmente o candidato, observando a sua comunicação, ansiedade, entre outros aspetos essenciais ao cargo. Apesar de ser a técnica mais utilizada, não é a mais simples, existindo ainda um nível elevado de complexidade, desde a sua preparação até à atenção e cuidado do entrevistador (Lunelli, s/d).

Durante as cinco primeiras entrevistas presenciais existiu um acompanhamento da Técnica de RH, tendo a estagiária observado e retirado notas importantes. Enquanto a Técnica seguia o guião de entrevista (ANEXO III), a estagiária observava e verificou que estas iniciam com uma apresentação, de seguida o objetivo é conhecer os candidatos no que diz respeito às suas competências, aptidões, percurso académico e histórico profissional. Todas essas questões possibilitam avaliar se o entrevistado se enquadra na vaga em aberto. Posteriormente, são fornecidas informações tanto sobre horários, salário ou descrição da função, abrindo espaço para responder a dúvidas que possam surgir, assegurando total esclarecimento.

Ao todo foram realizadas cinquenta e sete entrevistas, sendo que a estagiária ao final da sexta, realizou as questões conforme guião, acrescentando ainda questões pertinentes e informando os candidatos de todos os aspetos legais como, horário de trabalho, CT e renumeração.

D. Fase de Seleção e telefonema de aceitação

Quando todas as entrevistas presenciais para a vaga em aberto estão concluídas, as respostas dadas em entrevista são analisadas e as avaliações realizadas no final de cada uma são verificadas. A estagiária em conjunto com a Técnica de RH, e algumas vezes sem auxílio, separaram os CV em grupos de “Com Interesse” e “Sem Interesse”. Posteriormente, inicia-se a fase eliminatória, onde alguns candidatos são excluídos devido a características menos positivas para o cargo. Essa análise leva em consideração fatores como o horário que o candidato irá desempenhar, se a sua deslocação é em transporte público ou privado e a sua morada. Consequente a todas as fases eliminatórias e existindo

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

um candidato selecionado para ocupar a vaga em aberto, procede-se com a proposta. O *feedback* é fornecido apenas ao entrevistado que irá ocupar a vaga, enquanto, os restantes não são informados com *feedback* negativo. Este *feedback* foi sempre dado pela estagiária, não existindo colaboração da Técnica.

Por vezes, existem candidatos que não pretendem ocupar a vaga por ser a PT ou FT, não tendo compatibilidade de horários. No entanto, tanto em entrevista telefónica como presencial, são sempre informados pela estagiária ou Técnica que a candidatura não é totalmente excluída. Sempre que for necessário recrutar externamente novos candidatos, os CV e avaliações de entrevistas impressos são verificados novamente, sem necessidade de um novo encontro de avaliação.

E. Inserção de dados do Candidato na Gestão da Contratação

O selecionado para ocupar a vaga, ao ser notificado por chamada telefónica, responde às questões que a estagiária coloca de forma a ajustar informações em falta, tais como o tamanho de fardamento e calçado, *e-mail*, o número de cartão de cidadão, segurança social, utente, identificação fiscal, morada, data de conclusão do ano de escolaridade, e fornece a data de assinatura de contrato. Todos esses dados são registados e inseridos pela estagiária na plataforma da Gestão da Contratação, ficando assinalados para seguir aprovação da Coordenadora da Insignia de RH Norte. Além dos dados pessoais mencionados, é solicitado que, no dia da assinatura de contrato, o candidato tenha consigo um cadeado para cacifo pessoal, o *International Bank Account Number* (IBAN), certificado de habilitações, boletim de vacinas, registo criminal, cartão CNT e uma foto de perfil (enviado para *e-mail*), caso não se encontre em CV. Os candidatos são ainda devidamente informados de que, no dia da assinatura de contrato, participarão em diversas formações, que podem ocupar cerca de três horas.

Nesta fase, foi elaborado um *e-mail* pela estagiária, com destinatário o chefe de secção, contendo o nome completo do admitido, número de identificação fiscal, número de telemóvel, a data da admissão, carga horária semanal e tipo de contrato. Foi ainda

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

incluído um aviso no *e-mail* a solicitar que o chefe de secção realize o horário do novo colaborador e proceda à avaliação durante o período experimental.

O período experimental varia conforme o tipo de CT. Para os CT por tempo indeterminado, a maioria dos trabalhadores tem um período experimental de 90 dias. Para cargos com complexidade técnica e extrema responsabilidade, esse período é estendido para 180 dias. No caso de cargos de direção, o período experimental é de 240 dias. Em CT a termo com duração superior ou igual a 6 meses, o período experimental é de 30 dias, enquanto em contratos com termo certo inferior a 6 meses, o período experimental é de 15 dias, segundo o Artigo 111º do Código de Trabalho (2009)².

Durante o período inicial de observação de estágio, foi verificado um maior fluxo de recrutamento antes da época de verão e, especialmente, antes da época natalícia, devido aos aumentos nos consumos nestes períodos. No entanto, o estágio teve início a meio do mês de dezembro, impossibilitando a observação direta desse aumento no recrutamento.

Durante o estágio no MCH do Coimbra *Shopping*, entre dia 18 dezembro 2022 e dia 9 junho 2023, foram realizadas um total de 95 entrevistas telefónicas e 57 entrevistas presenciais (Tabela 4). Foram fornecidos *feedback* positivo por telemóvel para 14 candidatos, sempre realizados pela estagiária com supervisão da Técnica de RH. Notou-se a desistência de 2 candidatos no dia da assinatura de CT. Dos 12 admitidos que preencheram as vagas em aberto, todos participaram nas atividades de integração e acolhimento da loja (Tabela 5).

² Consultado a 06 de setembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-211441877>

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Tabela 4- Recrutamento realizado em Estágio

Data	Função e Vagas em Necessidade	Carga Horária	Entrevistas Realizadas	
			Telefónica	Presencial
Início de janeiro	1 – Frutas e Legumes	1 - FT	43	32
	1 – Padaria	1 - FT		
Início de maio	1 - Charcutaria e <i>Take Away</i>	1 - FT	26	12
	1 – Frutas e Legumes	1 - FT		
	1 – Reposição Alimentar	1 - FT		
	2 – Reposição Alimentar	2 - PT		
Meio de maio	1 – Padaria	1- FT	17	9
	4 – Caixas	4 - PT		
Final de maio	2 – Caixas (devido a duas desistências)	2 - PT	9	4
TOTAL	12 ADMITIDOS	6 – FT 8 – PT	95	57

Fonte: Elaboração Própria

Os CV dos candidatos entrevistados, assim como todos os registos dos seus processos de recrutamento, devem ser arquivados pelas empresas por um período de 5 anos, sendo a violação dessa norma considerada uma contraordenação, segundo Artigo 32º, nº1 do Código de Trabalho (2009)³. Esses documentos foram arquivados e organizados de forma independente pela estagiária no final de cada processo.

³ Consultado a 6 dezembro 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46722075>

3.1.3. Atividades de Acolhimento

Neste subcapítulo, referem-se as atividades executadas relativas a acolhimento e integração dos candidatos na loja.

A. Primeiro dia

No dia da assinatura do CT é entregue a Informação Adicional e os documentos mencionados anteriormente solicitados por telemóvel. Enquanto o novo admitido lê o CT e formula perguntas para esclarecer possíveis dúvidas, a estagiária arquiva a cópia do IBAN, registo criminal, recolha de dados pessoais e o certificado de habilitações. Quando o CT é assinado, e não existindo dúvidas por parte do admitido, procede-se para a sala de reuniões para transmitir as Formações de Admissão (Tabela 5).

Tabela 5- Formações de Admissão

TEMA	CONTEÚDO
Introdução à <i>Sonae</i> MC	Código de Ética e Conduta Benefícios do Colaborador
A Nossa Loja	Normas e Procedimentos da loja e esclarecimento de picagem de ponto, férias e falta (ANEXO IV).
Saúde e Segurança no Trabalho	Normas de prevenção de quedas, prevenção de Covid-19, entre outros.
Satisfação Cliente	Procedimentos de empatia/simpatia no atendimento ao cliente.
Fardamento CNT by Luís Buchinho	A forma correta do uso de fardamento de todas as secções.
Colaborador CNT	Aborda o fundamento REPA de atendimento ao cliente: R elação de Confiança - E xploração – P roposta – A cordo. E a excelência no serviço em cada uma das secções.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Benefícios Colaboradores *Sonae* Seguro *Multicare* | Descontos Cartão CNT | Descontos Ginásio, entre outros.

Improving Our Work (IOW) *Improving Our Welcome*, boas-vindas na empresa.

Gestão Ambiental Sensibiliza e forma os colaboradores para um futuro sustentável na empresa.

Segurança Alimentar Procedimentos e normas de Segurança Alimentar; Normas de Segurança Alimentar e quebras na linha de caixas e em outras secções.

Fonte: Elaboração Própria

Durante a visualização dos vídeos, a estagiária encontrava-se em sala com os admitidos com o objetivo de responder a possíveis dúvidas e passar para o seguinte. Ao finalizarem a visualização dos vídeos, os colaboradores assinam os documentos para comprovar que assistiram aos mesmos (ANEXO IV) e é entregue fardamento conforme a secção para a qual irão prestar funções, acompanhado de crachá de identificação, cartão de abertura de portas e cartão de relógio de ponto.

Após a conclusão das tarefas de acolhimento, a estagiária procedia à marcação das consultas de Medicina de Trabalho com a tipologia de “admissão”. Nesse momento, foi entregue o primeiro horário elaborado pelo chefe direto e, com a assistência dos seguranças da loja, foram atribuídos cacifos. Além disso, foram apresentados tanto pela estagiária como pela Técnica de RH, as áreas sociais e o funcionamento do relógio de ponto.

Posteriormente, o admitido é apresentado ao seu chefe direto, e este apresenta-lhes os colegas de equipa e a sua secção de trabalho. Neste momento, a estagiária procede à elaboração de um “cartão de boas-vindas” contendo o nome, a secção, onde prestará funções e uma fotografia do novo colaborador. Quando finalizado, o cartão foi enviado para o grupo *Whatsapp* dos chefes, permitindo que estes conheçam e auxiliem na integração do novo elemento.

3.2. Atividades Gerais de Gestão de Recursos Humanos

Durante os seis meses de estágio presencial, não foi concedido à estagiária o acesso a computador com *Softwares*, por não existir nenhum disponível. Sempre que era necessário realizar tarefas de RH com recurso a computador, estas apenas podiam ser executadas nos dias em que a Técnica se encontrava de férias, folga ou a desempenhar outras tarefas, solicitando auxílio à estagiária. Foi permitido intervir em inúmeras tarefas de RH e em outras que possibilitaram a obtenção de uma perceção das funções de cada secção e a proximidade aos colaboradores. Graças a essas atividades, foi possível que fossem alcançados a integração e envolvimento no normal funcionamento da loja, presenciando toda a sua envolvente.

3.2.1. Atualização do Indicador de Acidentes de Trabalho

Na entrada principal das áreas sociais, encontram-se dois indicadores: um indica o número recorde de dias sem acidentes de trabalho e o outro realiza a contagem desde o dia do acidente de trabalho. No gabinete de RH existe igualmente um indicador que realiza a contagem de dias sem acidentes. A atualização desses indicadores ocorria diariamente no período da manhã, após a abertura de *e-mails* ao verificar que o SST da loja não notificou algum tipo de acidente de trabalho. O contador era atualizado pela estagiária; quando existia um acidente de trabalho, o contador iniciava no zero; quando não havia acidentes de trabalho, a contagem dos dias sem acidentes continuava.

3.2.2. Escala de Permanências de Fim-de-Semana

Na reunião semanal, a Coordenadora de RH destacava os aniversários da semana, mencionava os contratos com data de término em aproximação, indicava os cabazes de antiguidade que deveriam ser entregues nos próximos dias e atualizava a escala de permanências das chefias da loja. As escalas, elaboradas mensalmente em *Excel*, apresentavam contraste de cores descrevendo os nomes dos chefes por secções, indicando

os dias da semana e horários. A estagiária assumiu a tarefa de atualizar semanalmente, detalhando os chefes presentes de quinta a domingo e seus contactos em documento *Word*, que assumiu a responsabilidade em enviar ao DL por *e-mail*.

3.2.3. Aprovação e Afixação Semanal de Horários

Na *Sonae MC*, todos os setores mantêm uma carga horária máxima de 40 horas semanais, distribuídas ao longo de oito horas diárias, incluindo as pausas para pequeno-almoço, e excluindo uma hora destinada à pausa de almoço/jantar (Art.203º, nº 1, do Código de Trabalho)⁴. Não era permitido que os colaboradores trabalhassem por mais de 5 horas consecutivas, sendo obrigatórias pausas “com duração não inferior a uma hora nem superior a duas” (Art.213, nº 1 do Código de Trabalho)⁵. O intervalo mínimo entre um dia de trabalho e outro é de 11 horas, exceto para cargos de administração ou direção, segundo Artigo 214, nº 1 do Código de Trabalho (2009)⁶.

O Grupo utiliza banco de horas, permitindo aumentar o período normal de trabalho até quatro horas diárias, atingindo um máximo de sessenta horas semanais, tal como indica o Nº 2, do Artigo 208º, do Código de Trabalho (2009)⁷. As horas extra ou em falta eram contabilizadas, e num período de três meses, era necessário reduzir o equivalente do tempo de trabalho acumulado ou efetuar o pagamento correspondente (Art.208º, nº 4 alínea a), do Código de Trabalho, 2009)⁸.

Os horários são gerados semanalmente, afixados em local visível pela estagiária e, disponibilizados na aplicação *Better Together* a cada 6 semanas, permitindo trocas

⁴ Consultado a 6 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46742975>

⁵ Consultado a 6 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-56361754>

⁶ Consultado a 6 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46744175>

⁷ Consultado a 8 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-124448633>

⁸ Consultado a 8 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-124448633>

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

entre colaboradores, com aprovação da chefia de secção. As alterações de horário eram afixadas com uma antecedência de sete dias relativamente ao início da sua aplicação segundo Artigo 217º, nº 2, do Código de Trabalho (2009)⁹.

Os horários gerados através da plataforma *Workforce Management (WFM)*¹⁰, são realizados 30 dias antes (ANEXO V) e eram verificados pela estagiária para garantir que os colaboradores não excediam as 40 horas semanais (trabalhadores a FT) ou as 20 horas semanais (PT). As folgas semanais eram regulamentadas, com um dia de descanso obrigatório após cinco dias consecutivos de trabalho. Adicionalmente, existe o dia complementar.

Durante o estágio, a estagiária teve acesso a informações e práticas relacionadas com a gestão de horários, sendo orientada pela Técnica de RH. A cada seis semanas, a estagiária verificava os horários, aplicando os conhecimentos adquiridos. A renovação dos horários ocorria às segundas-feiras pela manhã, atualizando na área social por secções e data.

A isenção de horário de trabalho (IHT), prevista na lei, exige acordo escrito. Os colaboradores IHT incluem o DL, coordenador de RH, chefes de secção e colaboradores de aprovisionamento, abrangidos pelas situações descritas pelo Artigo 218º do Código de Trabalho (2009)¹¹. A IHT não prejudica os direitos a dias de descanso semanal, obrigatório ou complementar, feriados ou descanso diário (Artigo 219º, nº1, do Código de Trabalho, 2009)¹², podendo compreender diversas modalidades, como, a não sujeição a limites máximos do período normal de trabalho, a possibilidade de aumento do período normal de trabalho e a observância do período normal de trabalho acordado.

⁹ Consultado a 8 de dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46744475>

¹⁰ WFM – Programa de criação de escalas, que gera as horas trabalhadas, repouso e horas extra.

¹¹ Consultado a 8 de dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-56359858>

¹² Consultado a 8 de dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46744775>

3.2.4. Marcação de Consultas de Medicina do Trabalho

A Medicina do Trabalho rege-se pela Lei nº102/2009, de 10 setembro, em Diário da República¹³, sendo aplicável a todos os setores, independentemente da dimensão da empresa. A loja conta com um serviço equipado com gabinete médico, incluindo recursos como marquise, balança, estetoscópio, computador, painel com letras oftalmológicas, medidor de tensão arterial, entre outros. O médico da medicina do trabalho lança o seu horário mensal de presenças, estando duas vezes por semana no CNT do Coimbra Shopping. A marcação de consultas era realizada pela Técnica de RH ou pela estagiária (sem auxílio), podendo ser a pedido do colaborador ou consultas de admissão, periódicas ou ocasionais.

- o Consulta Admissão: É realizada para os novos admitidos na empresa, sendo esta de carácter obrigatório nos 15 dias seguintes à data de admissão.
- o Consulta Periódica: As consultas periódicas devem ser realizadas anualmente para os colaboradores com 50 e mais anos e para aqueles que são considerados “de risco”. Os menores de 50 anos realizam consultas de 2 em 2 anos.
- o Consulta Ocasional: São obrigatórias sempre que um trabalhador regresse ao trabalho após uma baixa médica superior a 30 dias, ou devido a acidente de trabalho.

A estagiária registou e marcou consultas dos colaboradores sem supervisão, utilizando o programa *Medicine One*. As informações necessárias para a marcação incluíam o número mecanográfico, nome do colaborador, secção, tipo de exame, local (MCH Coimbra) e insígnia CNT. Após a marcação, a informação era transmitida aos chefes de secção por *e-mail* um dia antes da consulta. O registo das consultas periódicas era mantido em folha de *Excel* para acompanhamento das próximas datas obrigatórias. As limitações e as condicionantes médicas eram registadas em outra folha de *Excel*, sendo digitalizadas as restrições e enviadas por *e-mail* para o SST, Segurança e Coordenadora de RH.

¹³ Consultado a 8 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/102-2009-490009>

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sona MCH

A Ficha de Aptidão Médica, preenchida pelo médico da Medicina do Trabalho, categorizava os trabalhadores como: Trabalhador Apto/ Apto Condicionalmente/ Inapto Temporariamente/ Inapto definitivamente para a função. No arquivo das consultas periódicas, são mantidas apenas as duas folhas mais recentes. A estagiária, no início do estágio, atualizou e organizou as pastas de Fichas de Aptidão Médica de forma autónoma, e seguia o processo de marcação de consultas por *e-mail*.

3.2.5. Baixa Médica

A baixa médica, ou certificado de Incapacidade Temporária para o Trabalho (CIT), é transmitida pelo médico de família devido às condições de saúde do colaborador, levando à sua ausência por um período determinado. Conforme o Artigo 253º do Código do Trabalho (2009)¹⁴, as baixas médicas deveriam ser entregues com mínimo de cinco dias de antecedência, ou, deveriam ser entregues quando possível.

Após a entrega das baixas médicas à Coordenadora de RH, estas eram lançadas em plataforma WFM pela estagiária, tendo realizado o processo por quatro vezes, sem auxílio. O processo de lançamento envolvia considerar o nome do colaborador e o período de datas de ausência devido à baixa.

3.2.6. Marcação e Afixação de Férias

Segundo o artigo 237º do Código de Trabalho (2009)¹⁵, o colaborador tem direito a um período de férias anual que vence a 1 de janeiro. O direito a férias é irrenunciável e visa a recuperação física e psicológica, sendo o período mínimo de 22 dias úteis anuais.

¹⁴ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-124446192>

¹⁵ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46747175>

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

A sua contabilização considera os “dias úteis da semana de segunda a sexta, com exceção de feriados”.

Para novos admitidos, no ano da admissão, segundo o Artigo 239º do Código de Trabalho (2009)¹⁶ estipula que o colaborador “tem direito a dois dias úteis de férias por cada mês de duração de contrato, até 20 dias”, podendo gozá-los após seis meses de contrato. As férias devem ser gozadas até 30 de abril do ano civil seguinte, podendo ou não ser acumuladas com as férias desse ano.

O Artigo 241º do Código de Trabalho (2009)¹⁷, descreve que as férias são marcadas por colaborador e empregador. No número 3, do mesmo artigo, é referido que em pequenas, médias e grandes empresas, os colaboradores “só podem marcar o período de férias entre 1 de maio e 31 de outubro”, a menos que a entidade patronal autorize uma época diferente. Na loja, os colaboradores não podem gozar férias em dezembro devido ao aumento de movimento durante da época Natalícia.

A marcação de férias na loja foi afixada e tratada até 15 de abril, conforme o Artigo 241º, número 9, do Código de Trabalho (2009)¹⁸. O mapa de férias é afixado até 15 de abril de cada ano e mantido até 31 de outubro. A marcação de férias era realizada no programa WFM, considerando a não marcação em cima de datas de feriados ou folga, conforme a lei. Inicialmente, os colaboradores comunicavam aos chefes de secção, que, após marcarem as férias da equipa, transmitiam a informação à Técnica de RH por meio de participação em papel assinado.

A folha de Petição de Férias inclui o nome do colaborador, a secção onde presta funções, o número mecanográfico, espaços para preencher com os períodos de férias desejados, com espaço para assinaturas do colaborador, chefe direto e DL. A Técnica de RH utiliza a participação de férias em papel, preenchendo-as no *Manual Boas Práticas* -

¹⁶ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46747375>

¹⁷ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46747575>

¹⁸ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46747575>

WFM. Inicialmente, a estagiária observou o processo, registou em caderno e foram tiradas notas importantes. Depois de interiorizar o processo, foram realizados pela estagiária mais de 200 registos de férias dos colaboradores em WFM, e posteriormente arquivar as petições e, os horários foram gerados de modo a serem aprovados e reenviados para assumirem na aplicação *Better Together*. Para lidar com alterações nas férias devido a mudanças nos planeamentos familiares, a Técnica de RH e a estagiária efetuavam modificação em plataforma.

3.2.7. Entrega de notificações prévias de Rescisão de Contratos

A Coordenadora de RH informa o DL sobre a data de término do CT dos colaboradores. Em conjunto com o chefe direto, avalia-se o desempenho do colaborador e considera-se a possibilidade de renovar contrato. Se não for renovável, o colaborador é notificado com um mês de antecedência (no caso de CT a termo certo renovável).

No processo de notificação de rescisão de CT, o chefe direto desempenha um papel central, notificando o colaborador e fornecendo *feedback* durante a sua prestação.

A carta de rescisão de CT é obtida do *site Sonae Circle* em: Manutenção de Contratos. Depois de impressa e informados todas as partes, o chefe e o colaborador comparecem ao gabinete de RH em hora e data agendada durante o horário de trabalho. Durante o estágio, foram observadas sete entregas de cartas de rescisão de CT a Termo Certo e uma carta de CT a Termo Incerto. Posteriormente são entregues o certificado de trabalho e documentos para Segurança Social.

O aviso de rescisão de um CT depende da antiguidade do colaborador e do tipo contrato. Em CT:

- Sem Termo - até aos 6 meses terá de dar 30 dias de aviso prévio à empresa, bem como dos 6 meses aos 2 anos. Com mais de 2 anos terá de dar 60 dias de aviso prévio.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

- Termo Incerto – até aos 6 meses de trabalho na empresa, terá de avisar com 15 dias de antecedência. Dos 6 meses aos 2 anos o aviso é de 30 dias, aumentando para 60 dias quando o colaborador tiver mais de 2 anos de contrato.
- Termo Certo - em contratos até aos 6 meses o aviso prévio é de 15 dias. Com contratos dos 6 meses aos 2 anos o aviso é de 30 dias, bem como aos que colaboram na empresa há mais de 2 anos (Art. 400º do Código de Trabalho¹⁹).

Segundo o Artigo 401º do Código de Trabalho (2009)²⁰, é referido que o aviso prévio deverá ser cumprido pelo trabalhador que caso este não o venha a cumprir, “deve pagar ao empregador uma indemnização”.

O processo de entrega da carta de rescisão é eficiente e breve. A Técnica de RH e a estagiária, cumprimentam os membros presentes, entregam a carta e outros documentos pertinentes, informam sobre o último dia de trabalho, e, caso não haja dúvidas, mencionam a data de devolução de fardamento e cartões após a saída. Concluindo, agradece pelo trabalho e colaboração, desejando sucesso futuro ao colaborador.

3.2.8. Envio de Cartas de Rescisão de Contrato para Gestão da Contratação

Quando um colaborador deseja rescindir contrato, dirige-se ao gabinete de RH onde a Técnica entrega um modelo de carta para ser preenchido com os seus dados. Os prazos de aviso estão em conformidade com o tipo de contrato estabelecido, variando de acordo com o tempo de serviço na empresa, conforme descrito em subcapítulo anterior.

Após o colaborador completar a carta, a estagiária digitalizava e enviava para *site* da Gestão da Contratação, depois eram guardadas na pasta. Este processo verificou-se por oito vezes, tendo a estagiária observado das vezes iniciais e posteriormente, existiu oportunidade de realizar o processo individualmente e sem auxílio.

¹⁹ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-211441930>

²⁰ Consultado a 12 dezembro de 2023, em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-211441931>

3.3. Incentivos aos Colaboradores

No Grupo *Sonae*, é prioritário preservar o bom trabalho em equipa e, acima de tudo, promover um ambiente de trabalho satisfatório para os colaboradores. A empresa reconhece que uma equipa motivada e satisfeita é fundamental para alcançar os objetivos propostos. Durante o estágio, foram observadas diversas estratégias para manter os funcionários motivados, incluindo benefícios tanto de natureza financeira como não monetária.

3.3.1. Cartão Dá

No início do estágio foi implementada na *Sonae* uma recompensa monetária, registada em cartão (Cartão Dá), que pode ser utilizado em lojas do Grupo. A equipa foi informada pelos chefes para comparecerem individualmente no gabinete de RH, onde assinaram um documento confirmando que receberam o cartão. Durante esse processo, a estagiária teve a oportunidade de se integrar e conhecer alguns dos funcionários, registando e dando a assinar os documentos, presenciando oito entregas.

3.3.2. Cabazes de Antiguidade

A plataforma SAP apresenta dados flexíveis dos colaboradores da loja, como a data de nascimento, número mecanográfico, número de dependentes, secção, morada e antiguidade na empresa. Utilizando essa plataforma, foi possível selecionar variáveis específicas, como a antiguidade e secção de trabalho. Os dados foram exportados para o *Excel*, onde a estagiária organizou uma tabela destacando os colaboradores com 5 /10 /15 /20 /25 e 30 anos de antiguidade na empresa. Esta tarefa foi realizada apenas uma vez pela estagiária sem o auxílio da sua supervisora.

A *Sonae* Insígnia Norte, notificou por *e-mail* um documento contendo informações sobre os cabazes de aniversário por antiguidades, incluindo fotos e códigos de barras dos produtos a serem oferecidos. As compras dos artigos em loja foram

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

realizadas em conjunto com a Técnica de RH. Os produtos foram posteriormente embalados de forma apelativa e entregues durante as reuniões mensais alargadas realizadas duas vezes por mês. Nessas reuniões, que ocorrem de manhã e à tarde, são apresentadas as vendas do mês anterior, os objetivos de equipa, o reconhecido do trabalho do colaborador e é entregue o cabaz. Ao longo do estágio, foram distribuídos cinco cabazes.

3.3.3. Aniversário dos Colaboradores

Utilizando o acesso à plataforma SAP, os aniversários dos colaboradores foram organizados com base nas variáveis de nome, data nascimento e secção. Os dados foram exportados para o *Excel*, permitindo a edição conforme a ordem cronológica dos aniversários. No dia do aniversário de cada colaborador, um cartão de Parabéns era publicado para notificação dos colegas. Essa tarefa foi realizada inúmeras vezes ao longo do estágio, não tendo tido a estagiária, auxílio da Técnica de RH.

3.3.4. Bolos de Aniversário

A loja presenteia os colaboradores com um bolo de aniversário, permitindo que o aniversariante escolha quando e onde deseja celebrar, sendo o modelo do bolo padronizado para todos os aniversariantes. Após o colaborador informar o seu chefe de secção, este faz o pedido por *e-mail* à Técnica de RH, que encaminha o pedido à padaria. O pedido inclui informações como o nome do aniversariante, número mecanográfico, data de nascimento, secção de trabalho e a data e hora para levantar o bolo. A estagiária realizou estes pedidos por inúmeras vezes, sem qualquer supervisão.

3.3.5. Kit de Nascimento

A *Sonae* concede uma recompensa aos colaborados que se tornaram pais recentemente. O processo inicia quando a *Sonae* envia ao departamento de RH um

documento com os produtos, incluindo foto e referências. Após o nascimento ser comunicado, a Técnica de RH e a estagiária vão à loja *Wells* localizada dentro do MCH, para reunir os produtos e realizam encomendas se necessário. Se os itens não estiverem disponíveis, a encomenda é feita através do programa *SRM*.

Quando os colaboradores retornam de licença de maternidade, o *Kit* é entregue no gabinete de RH, e uma fotografia é tirada para partilhar no grupo de loja para felicitações. A estagiária teve a oportunidade de participar neste processo numa ocasião, colaborando com a Técnica de RH.

3.3.6. Bolsa Fundação Belmiro de Azevedo

A Fundação Belmiro Azevedo realiza premiações escolares para os filhos dos colaboradores inscritos do 5º ao 12º ano, com melhores aproveitamentos escolares. Os interessados preenchem uma ficha e entregavam no gabinete de RH até 14 abril 2023. A ficha inclui os dados do colaborador e do educando, como ainda, cartão de cidadão e sua validade, morada, número de identificação fiscal, número de contribuinte e ano de escolaridade. São requeridos ainda, o aproveitamento escolar do ano anterior e a matrícula do ano atual dos educandos.

A estagiária, de forma independente, digitalizou esses documentos e inseriu na plataforma *Sonae*, acrescentando ainda o nome do colaborador, do aluno, idade, ano de escolaridade e média das notas. No total submeteu seis solicitações à Bolsa Fundação Belmiro Azevedo, embora não tenha participado na entrega das mesmas.

3.4. Tarefas Gerais da Loja

A estagiária não só colaborou em atividades de GRH, mas também desempenhou diversas funções que contribuíram para o bom funcionamento da empresa de acolhimento de estágio. Essas responsabilidades adicionais enriqueceram a sua experiência na loja. Esta participação ativa e independente, permitiram acompanhar todas as tarefas,

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

conquistando a confiança dos colaboradores e proporcionando uma compreensão abrangente do ambiente da loja além do gabinete de RH.

3.4.1. Arquivo de Documentos

A metodologia *KAIZEN*, que significa melhoria contínua, foi introduzida em 2007, com o objetivo de aprimorar as tarefas diárias no trabalho por meio da consideração de diferentes ideias e opiniões dos colaboradores. No ano seguinte, essa metodologia foi modificada para o Sistema de Implementação de Melhorias (SIM), baseando-se em mapas de análise de obras e tarefas. Em 2013, surgiu o IOW, que pretende melhorar de forma progressiva as empresas e os colaboradores, centrando-se na simplicidade das tarefas no trabalho.

O IOW visa fortalecer a cultura da partilha de boas práticas e da colaboração entre pessoas e a loja, baseando-se na regra dos 5's do princípio japonês (em tabela 6):

Tabela 6- Regra dos 5's

<i>Seiri</i> Triagem	Eliminar o que seja desnecessário.
<i>Seiton</i> Arrumação	Organizar o espaço de trabalho.
<i>Seisō</i> Limpeza	Limpar e cuidar o ambiente de trabalho.
<i>Seiketsu</i> Normalização	Criar regras <i>standard</i> a serem seguidas.
<i>Shitsuke</i> Disciplina	Incentivar à melhoria contínua.

Fonte: Elaboração própria adaptado do *site Sonae*

Com esta política pretende-se eliminar o desperdício e promover um aumento na qualidade do serviço, eficiência, motivação e segurança. No início do ano de 2023, a *Sonae* implementou uma nova medida baseada na metodologia IOW dos 5's, que envolve a identificação de planos para manter e destruir dossiês, com especificações sobre

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

conteúdo e tempo de arquivamento. Vários documentos foram destruídos, incluindo inventários fiscais de anos anteriores, e registos de medicina de trabalho antigos.

No gabinete de RH, que originalmente continha seis armários com inúmeras pastas e dossiês, as novas regras da *Sonae* exigiam a redução para apenas um armário. A estagiária desempenhou um papel ativo nesta tarefa, utilizando a máquina destruidora de papel, criando lombadas de acordo com as normas *Sonae* e organizando as pastas para arquivo por datas de documentos, data a destruir e cores.

Na sala arquivo, das vinte e oito prateleiras existentes, após a destruição de vários arquivos, ficaram disponíveis cinco prateleiras. Essa mudança foi implementada para incentivar a redução do uso de papel, promovendo o arquivamento de documentos importantes em plataformas como, *icloud*, *pen* e em disco externo. Esta tarefa, intercalada com as restantes durou cerca de dois meses e meio, sem necessidade de supervisão e apoio para a sua realização.

3.4.2. Controlo, Registo, Encomenda, Receção e Inventário de Fardamento e de Equipamento de Proteção Individual (EPI)

Quando um novo colaborador ingressa na empresa, inicia-se a edição de ficheiros individuais para registar o fardamento e EPI entregue. Existem diversos protótipos desses documentos conforme a secção do novo admitido: Fluxos, Frescos e Vendas. O nome e número mecanográfico do colaborador são registados e o tamanho e quantidade de peças de roupa são devidamente registados no dossiê de fardamento, assinado e datado.

Na capa de EPI, o mesmo processo é seguido, registando os sapatos biqueira de aço, *x-ato*, luvas de proteção, luvas de reposição frio, luvas reposição congelados, luvas de corte, luvas de forno, luvas peixaria, avental de tela para peixaria, entre outros equipamentos e seus respetivos tamanhos. Após o registo em dossiê e assinatura, os dados são inseridos em formulário *Google Forms*, para rastreamento por parte do SST.

Cabe à Técnica de RH realizar a encomenda de fardamento e EPI em falta, não deixando ficar em armazém menos de três peças. É através do programa *Retek*

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

(distribuição comercial de equipamentos para o setor industrial) que a estagiária realizou encomendas sempre que necessário, para o bom funcionamento e proteção dos colaboradores de forma autónoma. Quando são necessários fardamentos de tamanhos especiais, os colaboradores tiram as medidas consoante uma folha entregue, que, quando entregue à Técnica de RH ou estagiária é enviado por *e-mail* para *Sonae*. Ao chegar uma encomenda, é rececionada no gabinete de RH, e o pedido de compra é confirmado utilizando a plataforma *Sonae Circle*.

Dentro do gabinete de RH, em sala separada encontra-se o compartimento destinado à preservação do fardamento para os colaboradores da loja. Este espaço está organizado por secções: Fresco/ Reposição/ Vendas: *Beauty* e Serviços de atendimento ao cliente/ chefias. A estagiária organizou o espaço destinado à proteção do fardamento, diminuindo e organizando o vestuário por tamanhos e modelos. Isso permitiu a criação de um provador de roupa, com privacidade durante a prova.

A inventariação do fardamento é realizada mensalmente com o uso do aparelho eletrónico designado de Zebra (scanner de código de barras industrial). Esse processo era conduzido pela estagiária sem auxílio, contando e registando a quantidade de peças presente nas prateleiras, organizadas por tamanhos e modelos.

3.4.3. Polivalências

Durante os períodos de maior movimento na loja, especialmente em dezembro devido às compras de Natal, a Técnica e a Coordenadora de RH, juntamente com outros colaboradores, deslocam-se para as caixas, para evitar longos tempos de espera nas filas. A estagiária teve a oportunidade de acompanhar as colaboradoras de RH nas tarefas polivalentes da loja, incluindo a abertura e pausa de caixa sem auxílio após dois dias de orientação inicial. Os períodos na caixa geralmente não ultrapassavam as quatro horas consecutivas, havendo pausas para pequeno-almoço ou almoço, ou se verificasse uma redução no número de clientes.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

A *Sonae MC* promove a interajuda e a polivalência entre secções, assim a estagiária acompanhou a Técnica de RH na secção de Frescos, na Padaria, ajudando a equipa a embalar, pesar e etiquetar Bolos Rei e outros doces tradicionais natalícios.

Na quadra da Páscoa, a estagiária compareceu na secção de Frescos, nas Frutas e Legumes, oferecendo apoio nas tarefas de laminar, pesar, selar e expor fruta e legumes nos cestos, arcas frigoríficas e ilhas. Estas experiências proporcionaram uma compreensão abrangente das operações da loja e promoveram o trabalho em equipa.

3.4.4. Transferências de Consumo Interno ou entre lojas

Durante diversas comemorações, como reuniões semanais, encontro de Diretores de loja MCH e eventos festivos como brindes de Natal, Páscoa, Dia do Trabalhador, aniversário da loja CNT Coimbra *Shopping* e entre outros, são realizadas compras para consumo interno. Esses consumos incluem itens como águas, bolachas, frutas, iogurtes, bem como, sopa, arroz de pato, rissóis, vinhos, sumos e outros.

Os consumos não são exclusivos da loja CNT, mas também de todas as marcas agregadas ao Grupo *Sonae*, como as do Coimbra *Shopping*, como a *Sport Zone*, *Wells*, *Dr. Wells*, *Zu* e *Worten*. O registo desses consumos é obrigatório e deve ser feito no departamento de Segurança. A folha de transferências de consumo é preenchida com informações como o nome do responsável, data, insígnia, motivo da transferência, produtos, quantidade em número ou *kilo* e código *SKU* e *EAN*.

A estagiária realizava esta tarefa de forma autónoma sempre que necessário, seguindo os passos na plataforma *Retek*, no fim a folha é impressa, assinada e guardada em dossiê de Transferências.

3.4.5. Criar, Auditar e Fechar Inventário de outras secções

Apesar de não se tratar de uma tarefa relacionada com os RH, na loja do MCH do Coimbra *Shopping*, o Técnico e Coordenadora de RH realizam trimestralmente de forma

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

intercalada, a criação e fecho de inventários. O chefe da secção envia por *e-mail* o ficheiro em *Excel* com zonas para inventário e, depois de serem anotadas as zonas (exemplo: Armazém- 000 a 050 e loja- 500 a 571), abre-se o programa *Retek* e cria-se as zonas de inventário. No dia em que é fechado o inventário é retirado a Listagem Inicial de Inventário TOP e Correções. Nesta fase a Listagem Inicial dos inventários é gerada e devem ter em consideração o valor total, gravando em *pen*, impresso e enviado por *e-mail*.

Após inventariação dos produtos, procede-se ao fecho do inventário em *Retek*. Sai a listagem final e verifica-se o valor semelhante ao valor enviado por chefe em *e-mail*.

Durante as férias da Técnica de RH em abril e nas férias da Coordenadora de RH em maio, a estagiária realizou de forma independente todos os esses passos, colaborando diretamente com chefes de secções e DL.

3.5. Comemorações e Formações

3.5.1. Comemorações de dias festivos e entregas de brindes aos colaboradores

Durante as 968 horas de estágio foi possível preparar e participar nos diversos dias festivos na loja (Tabela 7).

Tabela 7- Comemorações de Dias Festivos na Loja

Comemoração	Data	Brinde
Dia da Mulher	8 março	Entrega de Gerbera com Mensagem e difusor de cheiro a todas as colaboradoras Mulheres da loja.
Dia do Pai	19 março	Entrega de <i>Aftershave</i> e creme a todos os Pais da loja.
Dia da Mãe	5 maio	Entrega de Suculentas a todas as Mães da loja.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Páscoa	6 abril	Entrega de Caixa de Coelho com 3 tipos de amêndoa a todos os colaboradores da loja.
Dia da Segurança Alimentar	7 abril	A Chefe da Segurança Alimentar realizou uma breve sessão de sensibilização, com diversos alimentos, alertando para as práticas e etiquetas de higienização de alimentos, como os fora do prazo e outros com contaminação cruzada.
Visita Diretores de Loja	26 abril	Receção de 150 diretores de loja e colaboradores de lojas CNT do país, preparação de almoço.
Dia da Segurança e Saúde no Trabalho	28 abril	Entrega de Caneca com “C” de CNT e durante o mês celebrou-se com diferentes ações de formação e sensibilização.
Dia do Trabalhador	1 maio	Festa comemorativa, com sumos, porco no espeto e música.
Medicina do Trabalho	2 Horas	“Caminhar é o melhor remédio” Caminhada no Choupal com médico da Medicina do Trabalho e colaboradores

Fonte: Elaboração própria

3.5.2. Formações e Ações de Sensibilização

No decorrer do estágio curricular, foi possível assistir e participar em diversas ações de formação e sensibilização, reunindo um total de 18 sessões divididas em 33 horas e 30 minutos (Tabela 8).

Tabela 8- Formações e Ações de Sensibilização

Organizador	Duração	Tema
<i>People</i>	2 Horas	Formação Disciplinar - Sanções Disciplinares
<i>SONAE</i>	1 Hora	1º Sessão- Competências Interpessoais e Empatia

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

	1 Hora	2º Sessão - Como Desenvolver a Inteligência Emocional
	1 Hora	3º Sessão - Como comunicar com Empatia
	1 Hora	4º Sessão - <i>Empathy at Work</i>
	1 Hora	5º Sessão - <i>Communication through Disagreement</i>
<i>SONAE</i>	2 Horas	O Futuro da <i>Health and Wellness</i>
Agenda do Trabalho Digno – <i>SONAE</i>	2 Horas	1º Sessão - Contexto das Alterações Laborais
	3 Horas	2º Sessão - Reforma da Legislação Laboral
	3 Horas	3º Sessão - Regime de Faltas
	2 Horas	4º Sessão - Relações Coletivas de Trabalho
SST e Formador da Cruz Vermelha Portuguesa	3 Horas	Primeiros Socorros
<i>SONAE</i>	2 Horas	Formação IVA 0%
Segurança do MCH Coimbra <i>Shopping</i>	1h30m	Simulacro Incêndio Urbano
WFM	2 Horas	1º Sessão - Planeamento e Gestão de Horários
	2 Horas	2º Sessão - Planeamento e Gestão de Horários
	2 Horas	3º Sessão - Planeamento e Gestão de Horários
	2 Horas	4º Sessão - Planeamento e Gestão de Horários

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da Tabela 8, é possível destacar a ênfase que a *Sonae MC* coloca na atualização contínua de conhecimentos, proporcionando aos seus colaboradores, mas também aos estagiários, oportunidades de adquirir novos saberes e competências. Ao investir em ações de formação, a empresa não apenas fortalece os níveis de conhecimento

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

teórico e prático dos seus colaboradores, mas também consolida o seu próprio crescimento como organização. Esta abordagem reflete o compromisso da empresa para com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo.

Graças à discrição e análise crítica das tarefas realizadas, assim como pelo nível de envolvimento e autonomia demonstrados na execução das mesmas, e considerando também a participação em diversas ações de formação, como refletido na Tabela 8, fica evidente o excelente processo de integração da estagiária no ambiente da empresa. Além disso, é possível observar a significativa aprendizagem adquirida ao longo do estágio e o contributo dado à empresa, fruto não apenas da capacidade individual, mas também do ambiente e do apoio dado pela empresa durante o período de estágio.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

CAPÍTULO IV - ANÁLISE CRÍTICA

O estágio curricular é uma componente essencial que permite a aplicação prática do conhecimento adquirido em contexto académico. Neste capítulo, apresentamos uma análise crítica das atividades realizadas na loja, tendo por base a revisão da literatura efetuada.

A GRH é crucial para a gestão das pessoas de uma empresa. Nesta gestão inclui-se o processo de agregar novos candidatos, que pretende ser rápido e eficaz, de forma a admitir as pessoas certas na função certa (Caxito, 2012). O Recrutamento, Seleção e o Acolhimento, são em processos fundamentais para as organizações. Contudo quando mal executados poderão acarretar inúmeras desvantagens para as mesmas, incluindo despesas financeiras significativas e a conseqüente desmotivação, o que poderá originar uma maior rotatividade de novos colaboradores em outras áreas das organizações (Bonito, 2020; Cardoso, 2010; Ferreira & Soeira, 2013). A loja onde este estágio foi realizado, *Sonae MCH* do Coimbra *Shopping*, tem em consideração os pressupostos supramencionados, demonstrando um cuidado especial no contacto com os candidatos às vagas em aberto e no processo que lhe sucede.

No decorrer do estágio na loja, foram observados diversos processos de recrutamento, seleção e integração de candidatos na empresa. Foi evidente que, para todas as funções que requeriam novos colaboradores, os métodos de R&S utilizados não diferem. No que concerne à divulgação das vagas existentes, estas são partilhadas em *site* do Grupo *Sonae* por se verificar ser uma técnica eficiente e de baixo custo. A *internet* tem modificado o dia a dia das empresas, conduzindo a diversas vantagens tanto para quem procura candidatos, como para quem se quer candidatar. O Grupo *Sonae*, investe em *sites* da própria empresa para partilhar as suas vagas, acabando por não apostar em publicações nas redes sociais ou outros media. O *site* da empresa, numa perspetiva interna da mesma, encontra-se bem estruturado, uma vez que permite que sejam aplicados filtros para a seleção dos candidatos, como por exemplo: anteriores vínculos com o Grupo *Sonae*; e, em caso de trabalhador emigrante, Título de Residência em Portugal, tal como é referido na literatura (Lima & Rabelo, 2018; Melão & Reis, 2020; Reis, 2010). Um fator que deve

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

ser valorizado é este método de triagem de candidatos realizada em *site* pois, mesmo que o candidato não corresponda ao perfil definido para preencher o cargo em aberto no momento, ficará na base de dados para possível contacto posterior.

Relativamente aos processos de R&S, o Grupo *Sonae* opta por utilizar o recrutamento Externo, tendo sido o único método utilizado durante o período em que decorreu o estágio. Os anúncios de vagas, divulgados no *site* da empresa, são atrativos e fornecem informações detalhadas sobre as funções disponíveis. Esta estratégia permite à empresa a oportunidade de rejuvenescer a equipa com novos talentos, tal como é referido por Borges (2018) e Cardoso (2010).

O modo como o processo de seleção é realizado na loja CNT de Coimbra vai ao encontro daquilo que pudemos observar na literatura. Assim, durante a fase de seleção, existe um cuidado especial para escolher o candidato que mais se adequa à vaga, tendo em consideração não apenas as habilidades técnicas, mas também a personalidade e os valores, que devem estar alinhados com os da empresa (Ferreira & Soeira, 2013; Machado & Portugal, 2013). Após uma análise dos currículos disponíveis no *site* de recrutamento da empresa, é realizada uma pré-seleção que, conduzirá a uma avaliação mais detalhada dos candidatos selecionados. Em seguida, é realizada uma entrevista telefónica, que tem como objetivo diminuir a lista dos candidatos e verificar a relevância da informação inserida em sede de candidatura (Anguiar, 2019; Cardoso, 2010; Reis, 2010; Teixeira, 2009). A entrevista telefónica vem auxiliar no processo de verificação de informações pessoais, permitindo, desta forma, conseguir identificar os melhores candidatos para a próxima fase de seleção (Reis, 2010).

A loja do Grupo *Sonae* do Continente Modelo do Coimbra *Shopping* dá especial relevância ao encontro presencial com os candidatos, completando o seu processo de seleção através de entrevistas presenciais, sendo que, no decorrer do estágio curricular, foi possível colaborar neste processo. O método utilizado nas entrevistas presenciais da loja do Coimbra *Shopping* está de acordo com o que Teixeira (2009) defende, isto é, o uso de entrevistas Múltiplas em Painel, que consiste na presença de dois entrevistadores a realizar perguntas em simultâneo, sendo estas de curta duração. O autor defende ainda que estas conferem uma capacidade comparativa mais exigente entre os candidatos.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Durante o estágio curricular, também foi possível observar o uso de entrevistas estruturadas, um método que, segundo Reis (2010), se baseiam na utilização de um guião durante a sua realização. As questões colocadas durante as entrevistas, permitem avaliar os candidatos através do seu comportamento, verificando se estes se encaixam no cargo/função em aberto. As entrevistas realizadas, são descritas como entrevistas focalizadas individuais, pois são de curta duração e envolvem a presença de dois entrevistadores e o candidato (Borges, 2018).

Após a entrevista, a próxima etapa é a escolha do candidato. Esta é realizada em simultâneo pelos dois entrevistadores, que avaliam as cotações atribuídas nas grelhas de avaliação de entrevistas e verificam as observações adicionais no final da grelha. Nesse comentário, é descrito o que os entrevistadores observam e como se sentiram perante o candidato. É essencial que exista uma observação detalhada de todas as respostas dadas na entrevista, bem como das características, experiência profissional, ambições, gostos e expectativas, de forma a verificar se este encaixará na vaga (Calheiros, 2019).

Na loja de local de estágio, os métodos de seleção focam-se com mais ênfase na entrevista e na avaliação do CV, o que pode estar relacionado com o seu custo. De acordo com Bonito (2020), estes são os procedimentos mais económicos. Por outro lado, a entrevista estruturada é considerada mais dispendiosa do que a não estruturada. No entanto, devido à sua maior confiabilidade em comparação com as entrevistas não estruturadas, que exigem uma preparação prévia rigorosa e uma análise de dados exigente, a empresa opta por este método.

Escolhido o candidato, é dado *feedback* apenas ao que irá ocupar a vaga, de forma a reunir todas as informações relativas ao início do trabalho. Lunelli (s/d), defende que todos os entrevistados devem ser informados positivamente ou negativamente, referindo que os candidatos reprovados, devem ser informados, de forma subtil e empática, reiterando que: depois de uma análise dos resultados de todos os candidatos, foi tomada uma decisão e, embora não tenham sido selecionados, não são totalmente excluídos. Esta atitude, não só deixará os candidatos a par do processo, como, à partida, ficarão com uma melhor impressão da própria empresa. Contudo, por uma gestão de tempo a loja CNT de Coimbra não informa os candidatos excluídos na entrevista.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Lopes, *et al.*, (2018), indicam que a escolha do candidato não termina na admissão, mas sim existe um árduo trabalho levado a cabo pelo setor de RH, que acompanhará o novo colaborador até ao final do seu período experimental, o qual difere consoante o tipo de CT.

No primeiro dia de trabalho, é realizada a assinatura do CT e de outros documentos, é dado fardamento e EPI adequado ao setor e tamanho do novo admitido, transmitem-se os diversos vídeos educativos, tanto sobre a loja e a sua política (fardamento, benefícios), como de questões sobre o Código de Trabalho (picagem de ponto, direito a férias, faltas injustificadas, entre outros), informações sobre as normas de cada setor e os procedimentos sobre segurança alimentar. A loja está alinhada com a teoria de Bonito (2020, p. 4), que enfatiza que o processo de acolhimento e integração, devem consistir na “preparação de toda a documentação”, na “atribuição de material de apoio” e “preparação do espaço físico”.

De forma a simplificar o processo de acolhimento, e em linha com as recomendações de Bonito (2020), é distribuído um Manual de Acolhimento. Este Manual pode ser distribuído durante a visita à loja e nas participações em formações, que durante o estágio, foram realizadas no formato de vídeos fornecidos pela *Sonae*. A loja do CNT, local de estágio, segue este paradigma e adiciona a designação de um mentor, habitualmente o chefe direto, que auxiliará no acompanhamento e integração dos novos colaboradores (Anguiar, 2019).

Durante o estágio, as unidades curriculares do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, contribuíram significativamente para as tarefas desempenhadas, fornecendo conhecimentos teóricos que foram aplicados na prática. Por outro lado, foram identificados alguns obstáculos, como a guerra entre a Rússia e a Ucrânia, que segundo Cunha (2023), afetou o contexto económico na Europa, verificando-se no decorrer do estágio um menor poder de compra da parte dos clientes, impactando negativamente as vendas, e reduzindo a necessidade em recrutar novos colaboradores.

Contudo, e apesar dos obstáculos enfrentados, o estágio proporcionou aprendizagens valiosas tanto profissionais quanto pessoais. As atividades realizadas contribuíram para alcançar os objetivos definidos para o estágio, pese embora o facto de

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

que os processos de R&S não tenham sido realizados com a frequência desejada, houve, no entanto, a possibilidade de praticar outras atividades administrativas de RH, tal como descrevemos nos seguintes parágrafos.

No processo de a) aprovação e afixação de horários de trabalho, que é necessário um cuidado redobrado, nomeadamente no que diz respeito às pausas durante o turno, não sendo permitido que executem a sua função por mais de cinco horas seguidas. Conforme estabelecido no número 1 do Artigo 203º, do Código de Trabalho, não é permitido que os funcionários desempenhem as suas funções durante mais de cinco horas consecutivas. Dado que alguns cargos da empresa exigem trabalho por turnos, em que o horário de entrada mais cedo é às cinco da manhã e mais tarde, às duas da manhã (em dias festivos), é essencial verificar se os colaboradores realizam um descanso mínimo entre turnos de onze horas, tal como indicado em número 1 do Artigo 214, do Código de Trabalho. É fundamental que o gabinete de RH da loja, continue a exercer uma atenção especial na análise dos horários, garantindo que os seus colaboradores não sejam levados ao extremo e consigam conciliar a sua vida profissional com a pessoal. A empresa procura evitar horas extra sempre que possível, porém quando não é viável contorná-las, são acumuladas em Banco de Horas, permitindo que os colaboradores consigam usufruir do tempo de trabalho extra. Este sistema, no entendimento dos colaboradores, é bastante gratificante e positivo.

Na b) marcação de consultas de medicina, foi perceptível que a loja cumpre todos os parâmetros e, o facto de possuírem gabinete bem equipado e médico de medicina do trabalho, facilita que as consultas de admissão, periódicas e ocasionais estejam sempre em conformidade com a lei, sendo cumpridos rigorosamente todos os seus planos e datas, através da plataforma *Medicine One*.

Uma das tarefas de administração mais executadas durante o estágio, foram c) as marcações de férias e, foi possível observar que o gabinete de RH respeita os direitos dos colaboradores, conforme estabelecido no artigo 237º do Código de Trabalho. Quanto ao preenchimento da folha de Petição de Férias, verificou-se que tanto os chefes diretos, quanto os colaboradores e o gabinete de RH, não se organizaram de forma a garantir que todos preencham corretamente o formulário, existindo posteriormente alguma dificuldade

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

de perceção no calendário de férias no momento de marcação em plataforma. Assim, sugere-se a elaboração de folhetos informativos explicativos sobre o processo de marcação de férias, levando em consideração os seguintes parâmetros: cumprimento das datas estabelecidas; direito a dois dias úteis de férias por cada mês de duração do contrato, até um máximo de 20 dias, tendo a oportunidade de usufruir destes dias logo após seis meses de contrato; necessidade de usufruir das férias até ao dia 30 de abril do ano civil seguinte, podendo ou não ser acumulados com as férias desse ano.

A d) entrega de cartas de rescisão de CT, não é uma tarefa fácil, mas com o desenrolar do estágio, foi possível verificar que tanto os chefes diretos como a Coordenadora e a Técnica de RH, adotam um discurso motivador perante o colaborador, agradecendo a sua prestação na empresa e desejando felicidades para o futuro. Desta forma, as rescisões de contratos acabam por ser encaradas de uma forma mais positiva, criando um ambiente de harmonia.

Os incentivos aos colaboradores, são-lhes entregues das mais diversas formas, tanto através de cartões de desconto (cartão Dá), como em cabazes de antiguidade, bolos de aniversário, *kit's* de nascimento, bolsas de estudo para os seus filhos, presentes em dias festivos, como gerberas e difusores no Dia da Mulher, aftershave no Dia do Pai, suculentas no Dia da Mãe, caixa com amêndoas na Páscoa e caneca no dia da Segurança e Saúde no Trabalho. No decorrer do estágio, foi perceptível que existe a preocupação em oferecer diversos tipos de apoio e motivação, visando manter os seus colaboradores satisfeitos, unidos e motivados. Este é um aspeto muito significativo, não só para aumentar o número de vendas e garantir a satisfação dos clientes, mas também para criar um ambiente de trabalho melhor e reduzir a rotatividade de trabalhadores.

Desta forma, foi possível existir uma compreensão mais profunda dos processos de recrutamento, seleção e acolhimento dos colaboradores da loja CNT, bem como das tarefas administrativas de RH. Como melhorias e otimizações, sugere-se uma maior diversificação dos métodos de recrutamento, na medida em que pode ajudar a atrair uma gama mais ampla de talentos. Por outro lado, a implementação de tecnologias para facilitar o processo de seleção de candidatos pode agilizar e tornar mais eficiente todo este processo de R&S.

CONCLUSÃO

O estágio curricular cumpriu com os termos estabelecidos entre o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e a loja do Grupo *Sonae* no Continente Modelo e Hipermercados, localizado no Coimbra *Shopping*. Este estágio realizou-se entre dezembro de 2022 e junho de 2023, como parte do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Tinha como objetivo principal aplicar os conhecimentos apreendidos durante o contexto curricular, e adquirir mais conhecimento na área de RH, sobretudo na temática do R&S, Acolhimento e Integração. Durante os nove meses de estágio, entendemos que os objetivos foram alcançados, com a participação ativa nestas práticas de RH e interação com os colaboradores de todos os setores, bem como com os candidatos.

Durante o estágio, não só foram executadas atividades no âmbito de R&S, Acolhimento e Integração, como também outras tarefas da área administrativa de RH, preenchendo o leque de conhecimento profissional em contexto laboral. É de salientar que, em todas as tarefas realizadas foi depositada confiança na estagiária para as executar, tendo apenas sido necessário um mero acompanhamento inicial.

No estágio, a maior parte das atividades executadas foram realizadas no gabinete de RH. Contudo, existiu uma interação com os diversos setores da restante loja, o que permitiu adquirir conhecimento e compreensão sobre os diversos cargos/funções da empresa. Esta dinâmica de interoperabilidade entre os vários setores da entidade possibilitou uma troca corrente de conhecimento prático sobre as tarefas desempenhadas por cada colaborador, o que conduziu a uma melhor compreensão, por parte da estagiária, do processo de Entrevistas Profissionais de Seleção. Especificamente, foi possível compreender melhor a descrição de cada função, uma vez que foi possível entender as tarefas realizadas por cada colaborador, aplicando esse conhecimento no contexto de R&S.

Durante os nove meses de estágio, foram ultrapassadas inúmeras dificuldades, entre elas o contacto com os candidatos, clientes e, sobretudo, com os colaboradores. Nos períodos de maior movimento na loja, a política da empresa, exige que os colaboradores

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

sejam proativos e dinâmicos e, se necessário, assumam outras funções. Nessas situações foi possível melhorar a capacidade de manter a calma, ponderação e empatia para com os clientes, assim como em relação aos colaboradores, que por vezes necessitavam de ajuda com questões administrativas.

Uma das principais limitações durante a presença na loja, refletiu-se na reduzida necessidade de realizar processos de R&S, devido a um menor número de vendas, causado pela guerra entre a Rússia e a Ucrânia. Por este motivo, foram realizadas apenas cinquenta e sete entrevistas profissionais de seleção, durante os nove meses, um número significativamente inferior ao que seria esperado num contexto normal. Esta limitação foi ultrapassada através da realização de outras atividades administrativas de RH, o que contribuiu para ampliar o conhecimento profissional em contexto laboral, bem como demonstrou a capacidade de adaptação e resiliência perante desafios imprevistos.

De salientar que, durante o período de estágio, foram sempre dadas informações detalhadas sobre todos os processos e procedimentos da loja, para que a estagiária fosse autónoma e eficaz, de forma a realizar qualquer das tarefas sem supervisão constante. Ao demonstrar autonomia e capacidade de adaptação, ficou patente a confiança depositada na estagiária, o que também proporcionou um crescimento pessoal e profissional.

Em suma, este estágio foi uma experiência enriquecedora e única de aprendizagem, que proporcionou a oportunidade de, em ambiente de mercado de trabalho, aplicar e aperfeiçoar as competências adquiridas durante a formação académica, tornando-se numa oportunidade ímpar de ampliar as competências profissionais na área de gestão de recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amstron, M. (2006). *Strategic human resource management: a guide to action*. 3rd Editions. London: Kogan Page.
- Anguiar, A. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: o exemplo da Cercimarante* (estudo de caso). Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações no Terceiro Setor. Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Porto. Obtido a abril de 2024 em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13632/1/DM_AnaAguiar_MGO3S_2019.pdf
- Batista, E., Carvalho, E., & Batista, L. (2018). A importância da entrevista de seleção por competências para a contratação de docentes para o ensino superior. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista – UNIOESTE/MCR*, 18 (34), pp. 215-227.
- Bonito, A. (2020). *Validação dos Métodos de Seleção*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Europeia. Lisboa. Obtido a abril de 2024 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34595/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio%20de%20M-GRH%20-%20Alexandre%20Bonito.pdf>
- Borges, R. (2018). *Características das práticas de recrutamento e seleção - estudo de caso numa PME*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção- da Teoria à Prática* (1st ed.). Editora RH.
- Cançado, V., Moraes, L., & Silva, E. (2006). Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie* 7(3), pp. 11-37.
- Cardoso, A. (2010). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. (7th ed.) LIDEL Técnicas, Espanha Lda.

- Carvalho, C. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Relatório de Estágio de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra. Obtido a março de 2024 em <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%20a%20da%20Gest%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>
- Carvalho, B. (2022). *Gestão e implementação de processos no departamento de recursos humanos: gestão administrativa, formação, recrutamento e seleção*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra. Obtido a Abril de 2024 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41618/1/B%20Carvalho.pdf>
- Caxito, F. (2012). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. (1st ed.). IESDE Brasil S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à Empresa* (7th ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Cunha, R. (2023). *Padrões de Consumo dos Portugueses em Ambiente de Guerra no Espaço Europeu*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa. Obtido a janeiro de 2024 em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/43805/1/203439414.pdf>
- Despacho nº30/2009 do Código do Trabalho. (2009). Diário da República: I série, nº30. Consultado em fevereiro de 2024 em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46731075>
- Farias, J.S., Santos, L.A., & Licciardi, N. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. *South American Development Society Journal*, 4 (12), pp. 151-177. Doi: 10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177
- Fernandes, J. (2011). *A gestão de recursos humanos nas organizações sem fins lucrativos, o caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Porto.

Obtido em 25 fevereiro de 2024 em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>

Ferreira, F., & Vargas, E. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4 (2), pp. 21-39.

Ferreira, S.F., & Soeira, F. (2013). A importância do recrutamento e seleção de pessoas numa empresa de pequena dimensão no setor de móveis. *Revista Eletrónica-Diálogos Académicos*, 4 (1), pp. 46-56.

Gonçalves, J. (2020). *Análise de funções: a sua importância e aplicação no caso de uma Microempresa*. Projeto de Mestrado em Estudos de Gestão. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Minho. Obtido a abril de 2024 em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/69445/1/Joana%20Filipa%20Nogueira%20Goncalves%20MEG.pdf>

Inácio, J. (2014). *Análise e descrição de funções na Joper*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. School of Economics & Management. Lisboa. Obtido a abril de 2024 em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7488/1/DM-JMMI-2014.pdf>

Júnior, L., Feitosa, W., Santos, G., & Santos, D. (2019). Gestão de pessoas e os desafios do turnover: uma visão de gestores. *Revista Acadêmica São Marcos*, 9 (1), pp. 91-104.

Lima, A., & Rabelo, A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicológica, Diversidade e Saúde*, 7 (1), pp.139-148. Doi: 10.17267/2317-3394rpd.v7i1.1697

Lopes, M., Maidana, F., & Queiroz, A. (2018). Recrutamento e Seleção por Competências: o Desafio dos Recursos Humanos em Buscar Candidatos Competentes no Mercado de Trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22 (35), pp. 54-60. Doi: 10.17921/1415-6571.2018v22n35p54-60

- Louro, J. (2022). *A avaliação dos processos de recrutamento e seleção – um estudo exploratório*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. Minho. Obtido a março de 2024 em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/79002/1/Joao%20Fernando%20Da%20Silva%20Louro.pdf>
- Lunelli, A. (s/d). *Recrutamento e Seleção: Como fazer uma entrevista?*. Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Catarinense de Pós Graduação - Universidade Gama Filho. Rio Janeiro.
- Machado, A., & Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas: A Regeneração das Organizações* (1ª ed.). Escolar Editora.
- Maisuradze, T. (2021). Are We There Yet? Comparative Analysis of Local Georgian Job Descriptions to the Golden Standards. *International Journal Alterbridge*.
- Melão, N., & Reis, J. (2020, June 24-27). *Using Social Networks in Personnel Selection: A Survey of Human Resource Professionals* (Paper presentation). 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies, Seville, Spain.
- Moreira, F. (2017). A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. *Revista Práticas de Administração Pública*, 1 (2), pp. 57-70.
- Moreno, C. (2022). *Impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: pesquisa bibliométrica dos artigos publicados durante o primeiro ano de pandemia COVID-19*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano. Instituto Superior de Gestão. Lisboa. Obtido a março de 2024 em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41829/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Catarina%20Moreno.pdf>
- Mosquera, P. (2000). Acolhimento e Integração. Em Caetano, A., & Vala, J. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1ª ed, pp. 302-324). Editora RH.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

- Nascimento, R., Pagnussar, A., Júnior, E.M., & Cunha, D.R. (2021). Gestão de Pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para a gestão de empresas. *Revista Científica da Ajes*, 10 (20), pp. 214- 229.
- Notícias de Coimbra. (2018). *Continente Coimbra Shopping: Há 25 anos ao lado dos Conimbricenses!*. Coimbra. Obtido a janeiro 2024 em <https://www.noticiasdecoimbra.pt/continente-coimbrashopping-ha-25-anos-ao-lado-dos-conimbricenses/> (Acesso em 15/01/2023)
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on a talent retention. *Industrial and Commercial Training*. Doi: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Pires, E. S. (2018). *Análise de funções e identificação de competências: contributos para a gestão estratégica de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto. Obtido a fevereiro de 2024 em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/116249/2/293725.pdf>
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração* (1st ed.). Editora RH.
- Schneider, B. & Konz, A. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management*, 28 (1), pp. 51-63. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.03.004>
- Simão, A. (2022). *A importância da gestão dos recursos humanos, do comprometimento e da dinâmica organizacional, para a sustentabilidade de uma organização: estudo de caso nos concelhos de Moimenta da Beira e Lamego*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais. Politécnico de Viseu, Tecnologia e Gestão. Lamego. Obtido a março de 2024 em https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7203/1/tese_mestrado_GOS_Ana%20Sim%c3%a3o_22.PDF
- Sonae (2024). *Sonae Portugal*. Disponível em: <https://sonae.pt/pt/sonae/historia/> (Acesso em 08/10/2022)
- Sonae SGPS (2019). *Código de Ética e Conduta*. Comissão Executiva Sonae, Maia.

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

Stone, R., Cox, A., & Govin, M. (2021). *Human Resources Management* (10th ed.). Willey.

Suthar, B., Chakravarthi, L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: Na Inquiry on Indian Public Setor Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11 (2014), pp. 166-181. Doi: 10.1016/S2212-5671(14)00186-5

ANEXOS

ANEXO I - Guião de Entrevista Telefónica

SONAE MCH

GUIÃO DE ENTREVISTA TELEFÓNICA

Bom dia/boa tarde, estou a falar com _____ ? Estou a ligar dos Recursos Humanos da Sonae, no seguimento da candidatura que fez à nossa loja. Neste momento estamos a recrutar, pelo que gostava de colocar-lhe algumas questões adicionais.

(Enquadrar o candidato na oportunidade atual. Função e horário)

Mantém o interesse em dar continuidade a esta candidatura?

Atualmente já se encontra a trabalhar?

Sim Não

Desempregado desde _____

Já alguma vez veio a entrevista para a nossa loja?

Sim Não

Já alguma vez trabalhou na Sonae?

Sim Não

Como pensa deslocar-se para o trabalho?

Carro Transporte público A pé

A sua disponibilidade para iniciar funções é imediata?

Sim Não Porque, _____

Muito obrigado pelo seu tempo despendido, bom dia / boa tarde.

Marcação de Entrevista? s/Interesse c/Interesse

ANEXO III - Relatório Guião de Entrevista Presencial

SONAEMC

RELATÓRIO DE ENTREVISTA

Nome

Motivo da Candidatura

FUNÇÕES PRETENDIDAS

Caixa Reposição Padaria Cafeteria Talho
Peixaria Charcutaria e Take Away Frutas e Legumes

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL (Empresa; Cargo; Tipologia de Contrato; Duração)

SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Desempregado Desde
Inscrito no Centro de Emprego Subsídio de Desemprego

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS E FORMAÇÕES RELEVANTES

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

MEIO DESLOCAÇÃO

A pé Carro Transportes públicos

DISPONIBILIDADE GEOGRÁFICA (Lojas)

HORÁRIOS

FT PT FT/PT PT/FDS

ADMISSÃO

Imediata A partir de


PARECER

CI CI/NC CR SI

Apreciação Geral: Parâmetros	1	2	3	4	5	Legenda Avaliação
Apresentação						1) Não se revela/adequa
Motivação para a função						2) A desenvolver
Experiência Relevante						3) Ajustado
Dinâmica Comercial						4) Ponto forte
Polivalência						5) Excecional
Relacionamento Interpessoal						
Comunicação						
Flexibilidade						

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH

ANEXO IV- Normas e Procedimentos na Loja



SONAE Retail School
Qualificação Empresarial

1 | Nivel Integração

NORMAS E PROCEDIMENTOS

Este documento apresenta algumas informações de caráter legal que necessitas saber enquanto colaborador Sonae MC

CIRCULAÇÃO LOJA

PROCEDIMENTO DE COMPRAS

EMPRESA

O QUE A SONAE ESPERA DE TI


- Respeites a empresa, os colegas de trabalho e os clientes;
- Colabores e exerças com competência e dedicação as tarefas confiadas;
- Zelas pela conservação do material e equipamento da empresa;
- Respeites e faças cumprir as regras de higiene e segurança;
- Promovas um bom ambiente de trabalho;
- Sejas assíduo e pontual.


O QUE PODES ESPERAR DA SONAE

- Respeito;
- Apoio na tua integração;
- Aprendizagem contínua;
- Condições de trabalho;
- Bom ambiente de trabalho.

BENEFÍCIOS*

10% de desconto aplicado em todas as compras até 450€ por mês. Acumula com outras promoções.





Outros benefícios com que podes contar, nomeadamente na área da saúde, comunicações, cultura, educação e banca e seguros. Mais informações consultar Sonae Circle >>> Colaboradores.

* DE ACORDO COM A POLÍTICA EM VIGOR EM CADA MOMENTO NA EMPRESA

1 O acesso à loja deve ser feito pelo local definido em cada loja;

2 Deves declarar os artigos que se possam confundir com os comercializados na loja, e colocar selo de segurança;

3 Todos os objetos de uso pessoal, e todos os meios de pagamento (incluindo cartão Continente), devem ficar no teu cacifo, sendo este da tua responsabilidade.

1 Só podem ser feitas fora do horário de trabalho;

2 Não podes reservar artigos para posterior compra com promoção;

3 Deves respeitar as normas de utilização do cartão de cliente Continente;


4 Não podes atender nas Caixas os teus familiares;

5 Noutras áreas da loja onde implique pesagem de artigos, deves chamar a permanência para validar a respetiva pesagem em caso de atendimento a familiares.



CONTINENTE
modelo
CONTINENTE
bom. dia

Processo de Recrutamento, Seleção e Integração na Sonae MCH



• NORMAS E PROCEDIMENTOS •

• INFORMAÇÕES DE CARÁTER LEGAL •

CONTINENTE
CONTINENTE
CONTINENTE

GOZO DE FÉRIAS

22 dias úteis de férias por ano

1º ano de contrato

2 dias úteis por cada mês, com limite de 20 dias.

Vencem-se ao fim de 6 meses.

PROCEDIMENTOS PICAGEM

FULL-TIME

4 picagens

- ✓ Entrada
- ✓ Pausa de refeição
- ✓ Reentrada ao serviço
- ✓ Saída

PART-TIME

Até 5 horas

2 picagens

- ✓ Entrada
- ✓ Saída

> 5 horas

4 picagens

- ✓ Entrada
- ✓ Pausa de refeição
- ✓ Reentrada ao serviço
- ✓ Saída

FALTAS

Faltas Previsíveis

Comunica à tua chefia com 5 dias de antecedência;

Faltas Imprevistas

Informa o mais rapidamente possível a chefia, através de qualquer meio (de preferência telefone).

✓ Independentemente da comunicação, deves apresentar documento justificativo de falta logo que possível, preferencialmente nos 3 dias seguintes à falta.

Quando entras ao serviço, deves picar o ponto após teres vestido a tua farda. No fim do trabalho, a picagem deve ser feita antes de tirares a farda.

• DECLARAÇÃO •


Entrega este destacável nos Recursos Humanos da tua loja para ser arquivado junto ao teu processo de colaborador.

Eu, _____, colaborador da Loja _____ com o nº de SAP _____ declaro que recebi, informação e formação subordinada ao tema Normas e Procedimentos no local de trabalho, constantes no presente folheto, pelo que me comprometo a cumprir as regras que me foram transmitidas.

Assinatura do colaborador: _____

Data _____

ANEXO V - Calendário de Planeamento de Horários



Calendário de planeamento de Horários

2023
CNT Norte

Entrega Horário	Datas Planeamento Horário mensal	
	Data de início do Planeamento	Data de Fim do Planeamento
14/12/2022 a 21/12/2022	23/01/2023	05/03/2023
25/01/2023 a 04/02/2023	06/03/2023	16/04/2023
08/03/2023 a 15/03/2023	17/04/2023	28/05/2023
19/04/2023 a 27/04/2023	29/05/2023	09/07/2023
31/05/2023 a 08/06/2023	10/07/2023	<u>20/08/2023</u>
<u>12/07/2023 a 19/07/2023</u>	<u>21/08/2023</u>	<u>01/10/2023</u>
<u>23/08/2023 a 31/08/2023</u>	<u>02/10/2023</u>	<u>12/11/2023</u>
04/10/2023 a 11/10/2023	<u>13/11/2023</u>	<u>24/12/2023</u>
<u>15/11/2023 a 23/11/2023</u>	<u>25/12/2023</u>	<u>04/02/2024</u>

Atenção ao cumprimento da calendarização de WFM para e entrega de horários com **30 dias de antecedência**