

Carlota Sofia Miranda Silva Mira Leal

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
MC: UM ESTUDO DE CASO**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Reis

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Carlota Sofia Miranda Silva Mira Leal, abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211260018, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio. Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28/02/2023

Carlota Miranda Leal

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Superior de Administração e Gestão por me terem proporcionado a oportunidade de aprender durante estes anos.

À Professora Doutora Ana Maria Reis, por toda a disponibilidade, apoio e acompanhamento durante a realização deste relatório e pelo rigor e empenho na orientação do mesmo.

À Patrícia Lima, que me acompanhou e supervisionou durante todo o processo de estágio na organização. Por todas as boas energias que me passou, por me ter tratado como uma colega, por ter confiado em mim e no meu trabalho, por me ter aconselhado e por me ter apoiado desde o dia em que cheguei.

Ao Bruno Gomes, que, mesmo estando longe, fez sempre questão de estar presente e disponível, de se preocupar, de me incluir e de me desafiar todos os dias.

Aos meus colegas estagiários da equipa de *Talent Acquisition*, que foram também um grande apoio e uma companhia neste estágio, mesmo aqueles que não estiveram presentes fisicamente durante a duração total do mesmo.

À Ana Santos, Marisa Sousa e Susana Pereira, que, apesar de não terem trabalhado diretamente comigo, me proporcionaram momentos incríveis e também estiveram sempre disponíveis para me ajudar.

A todos os outros colaboradores da MC com quem tive o prazer de cruzar caminhos, por me terem acolhido tão bem e me terem tratado como igual.

À minha família, mais concretamente, aos meus pais pela possibilidade e oportunidade que me proporcionaram para conseguir atingir este objetivo a nível académico, por me terem acompanhado ao longo deste curso e por me darem sempre apoio e motivação quando era necessário. Um agradecimento especial à minha mãe que foi incansável durante a realização deste relatório e esteve sempre disponível para me ajudar.

A todos os meus amigos, que acompanharam e me apoiaram durante todo este processo de realização do estágio e elaboração do relatório.

A todos o meu mais sincero obrigada!

RESUMO

Este relatório refere-se ao estágio curricular do Mestrado em Gestão de Empresas do ISAG, que decorreu entre setembro e novembro de 2022 na equipa *Talent Acquisition* da empresa MC (Grupo Sonae).

É objetivo do presente trabalho caracterizar o processo de recrutamento e seleção da MC, com utilização de estatísticas descritivas, considerando os dados relativos aos processos de recrutamento e seleção geridos entre 28 de abril e 23 de novembro de 2022, obtidos através da plataforma SharePoint.

A análise estatística dos dados permite concluir que: i) a duração dos processos poderá ser mais eficiente se a divulgação dos anúncios for mais célere; ii) a principal fonte de recrutamento é o site da Sonae e a única rede social utilizada é o LinkedIn; iii) a pesquisa no LinkedIn tem uma boa taxa de retorno, embora não seja muito utilizada; iv) o número de candidatos varia muito entre processos da mesma área funcional e entre elas; v) se privilegia o recrutamento misto ou externo; vi) a eficiência do processo de recrutamento é fraca; vii) a taxa de aprovação decresce bastante entre as entrevistas telefónicas e as *online*/presenciais; viii) a taxa de rejeição das propostas é baixa, e é normalmente motivada pela remuneração; ix) são admitidos duas vezes mais candidatos externos do que internos, mas estes têm preferência quando concorrem.

O estágio promoveu aprendizagens relevantes sobre o recrutamento e seleção, mas o estudo poderia ter sido mais abrangente e relevante se os dados fossem sistemáticos, padronizados e detalhados, permitindo uma análise estatística mais informativa.

Palavras-chave: MC Sonae, Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção de Pessoas.

ABSTRACT

This report describes and analyzes a curricular internship undertaken under the Master on Business Management of ISAG. It took place between September and November of 2022 in the Talent Acquisition team of the MC company (Group Sonae).

It characterizes MC's recruitment and selection process, using descriptive statistics, considering the data related to recruitment and selection processes managed between April 28 and November 23, 2022, obtained through Sharepoint platform.

The statistical analysis on the data allows us to understand that: i) the duration of the process could be more efficient if the announcements get published quicker; ii) Sonae's website is the main source of recruitment and LinkedIn is the only social network used; iii) search in LinkedIn has a good rate of return, although it is not widely used; iv) the number of candidates varies greatly between processes in the same functional area as between areas; v) mixed or external recruitment are preferential; vi) the efficiency of the recruitment process is weak; vii) the pass rate drops significantly between telephone and online/face-to-face interviews; viii) there is a low rejection rate of proposals, and salary is the most frequent deal breaker; ix) there are two times more external candidates admitted than internal ones, but these are preferred.

The internship promoted relevant learning on recruitment and selection, but the study carried out could be more comprehensive and relevant if the data were systematic, standardized, and detailed, allowing a more informative statistical analysis.

Keywords: MC Sonae, Human Resources, Human Resource Management, Recruitment and Selection.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	3
2.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Empresas.....	3
2.2. Recrutamento e Seleção	6
2.2.1. O processo de recrutamento	8
2.2.2. O processo de seleção.....	16
2.2.3. A avaliação do processo de recrutamento e seleção	29
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA.....	31
3.1. O Grupo Empresarial Sonae	31
3.1.1. Breve História	32
3.1.2. Perfil Corporativo.....	34
3.2. A MC	36
3.2.1. Estrutura e Caracterização da Direção de Recursos Humanos (Equipa de Estágio)	37
3.3. Descrição da Problemática	39
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	40
4.1. Atividades desenvolvidas	40
4.1.1. Atividades realizadas ao nível do recrutamento e da seleção na MC	40
4.1.2. Experiências de gestão de recursos humanos	46
4.2. Metodologia e resultados.....	48
4.2.1. Caracterização da amostra	50
4.2.2. Análise do Processo de Recrutamento e Seleção.....	59
4.3. Contributos para a Organização e Recomendações.....	77
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	79
6. CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
Bibliografia	84
Webgrafia.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAE	Chief Audit Executive
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CI	Com Interesse
CV	Curriculum Vitae
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
QR	Quociente de Recrutamento
QS	Quociente de Seleção
RH	Recursos Humanos
SF	<i>Success Factors</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. As três fases do planeamento do recrutamento.	8
Figura 2. O recrutamento e as situações dos candidatos.	10
Figura 3. Recolha de informações sobre a função.	18
Figura 4. Técnicas de seleção de candidatos.	20
Figura 5. Tipos de itens das provas objetivas.	22
Figura 6. Etapas da entrevista de seleção.	26
Figura 7. Logos da Sonae e da MC.	32
Figura 8. Empresas que integram o grupo Sonae.	35
Figura 9. Áreas de negócio da MC.	36
Figura 10. Organograma da comissão de liderança da MC.	38
Figura 11. Organograma do pelouro People.	38
Figura 12. Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da MC.	41
Figura 13. Número de processos geridos por cada <i>cluster</i>	50
Figura 14. Motivo de rejeição da proposta.	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Medidas para avaliar o processo de recrutamento e seleção.	30
Tabela 2. Número de processos de cada <i>cluster</i> por <i>status</i>	51
Tabela 3. Número de processos por tipo de recrutamento e <i>cluster</i>	52
Tabela 4. Número de processos por pelouro e <i>cluster</i>	53
Tabela 5. Número de processos por área funcional e <i>cluster</i>	55
Tabela 6. Número de processos por motivo de contratação e <i>cluster</i>	56
Tabela 7. Número de processos por modelo de trabalho e <i>cluster</i>	57
Tabela 8. Número de processos por distrito e por <i>cluster</i>	58
Tabela 9. Número de processos fechados do Cluster A por área funcional.	60
Tabela 10. Duração média (em dias) dos processos desde a abertura ao fecho do processo, desde a abertura à divulgação do anúncio e desde a divulgação do anúncio até ao fecho, por área funcional.	61
Tabela 11. Fontes de recrutamento utilizadas nos processos de cada área funcional.	63
Tabela 12. Número de processos, de contactos e de respostas positivas via LinkedIn por área funcional.	64
Tabela 13. Total, média, desvio padrão e amplitude de candidaturas por área funcional.	65
Tabela 14. Número de processos considerados e com candidaturas internas, número de candidaturas total e internas e número de processos com recrutamento misto, por área funcional.	67
Tabela 15. Quociente de recrutamento, por área funcional.	69
Tabela 16. Total, média e desvio padrão de entrevistas telefónicas realizadas e ‘Com Interesse’ por área funcional.	70
Tabela 17. Total, média e desvio padrão de entrevistas <i>online</i> /presenciais realizadas e ‘Com Interesse’ por área funcional.	71
Tabela 18. Número de processos considerados e com propostas rejeitadas e número total de propostas rejeitadas, por área funcional.	73
Tabela 19. Número de candidatos externos ou internos admitidos, por área funcional.	75

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho inscreve-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG), constituindo requisito para a obtenção do grau de mestre na área. Este relatório respeita ao estágio curricular realizado entre setembro e novembro de 2022 na empresa MC, pertencente ao grupo Sonae.

O estágio realizou-se nos escritórios de Matosinhos da MC, mais especificamente na equipa de *Talent Acquisition* do pelouro *People*, responsável pelo recrutamento e seleção de colaboradores para a empresa, e teve como objetivo a consolidação e o aprofundamento das aprendizagens realizadas ao longo do mestrado, em particular no que respeita ao processo de recrutamento e seleção.

O estágio consistiu na observação e apoio às ações de recrutamento e seleção levadas a cabo pela referida equipa, em particular no âmbito do Cluster A – um dos quatro *clusters* em que se divide a equipa referida, e que se apresentam de seguida. O estágio permitiu o acompanhamento e gestão de alguns processos desde a abertura até à sua conclusão. Para além disso, possibilitou a realização de outras tarefas e a participação em atividades de acolhimento, integração, *team building* e formação dentro do pelouro.

A temática deste relatório é central na área da gestão de empresas, pois estas tomam cada vez mais consciência da importância e influência que os colaboradores têm na sua capacidade de alcançar o sucesso (Chiavenato, 2014; Muçouçah, 2014). Sendo as pessoas o principal ativo das organizações, é essencial que estas sejam capazes de reforçar o seu capital humano e otimizar o retorno do seu investimento na admissão de colaboradores para a sua continuidade, crescimento e prosperidade (Chiavenato, 2014). Como tal, o processo de recrutamento e seleção é crucial para que as empresas consigam atrair e reter recursos humanos com conhecimentos, capacidades e competências adequados e necessários para a consecução dos seus objetivos e estratégia de desenvolvimento (Cardoso & Padilha, 2018), e deve, por isso, ser planeado e conduzido de forma estratégica (Armstrong, 2010).

Numa altura em que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, as organizações sentem necessidade de ajustar não só as suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, como também o próprio processo de recrutamento e seleção, de forma a conseguirem atrair e reter talento e a alcançarem uma vantagem competitiva no mercado. Observa-se, assim, uma mudança de paradigma nos modelos de trabalho, com a adoção de modelos híbridos ou do trabalho totalmente remoto, a

preferência por um ambiente de trabalho descontraído a corporativo, com *open spaces* em vez de gabinetes individuais, o esbatimento das hierarquias, o reforço do trabalho em equipa e o investimento em atividades de acolhimento, integração e *team building*.

Também por isso, o recrutamento visa atrair candidatos cada vez mais qualificados digitalmente, flexíveis, autónomos, mas com disponibilidade e capacidade para trabalhar em equipa, conscientes da sua importância e papel na organização e comprometidos com os objetivos da mesma (Guest, 1991)

Para alcançar os candidatos com o melhor perfil para satisfazer as suas necessidades e preencher as suas vagas, as empresas investem em equipas especializadas em gestão de recursos humanos, vocacionadas para conduzir os processos de recrutamento e seleção de colaboradores, e adotam práticas que favoreçam uma maior eficiência nos processos, tais como o recurso às redes sociais e às ferramentas de trabalho e comunicação à distância (Antunes et al., 2016).

É este o caso da equipa *Talent Acquisition* da MC. A criação recente desta equipa e a subjacente necessidade de a mesma caracterizar o processo de recrutamento e seleção que desenvolve e avaliar a sua eficiência determinou que o estágio assumisse como objetivos a realização de um trabalho de natureza investigativa tendo por base os dados relativos ao processo de recrutamento e seleção compilados pela equipa.

Para a análise dos dados, estabelecemos uma metodologia do tipo quantitativo, procedendo a uma análise de natureza descritiva, assumindo-se a realização de um estudo de caso para a análise dos dados relativos ao Cluster A, no qual decorreu o estágio.

Este relatório encontra-se, assim, organizado em seis capítulos. Na sequência do capítulo introdutório, o segundo capítulo enquadra teórica e cientificamente o tema, procurando explicitar e clarificar conceitos centrais e descrever as diferentes etapas e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção. O terceiro descreve brevemente a história e o perfil corporativo do grupo empresarial Sonae, focando na empresa MC e na direção de recursos humanos da mesma, e caracteriza a problemática do trabalho, definindo os respetivos objetivos. O quarto capítulo reporta-se em específico ao estágio, dando conta das atividades realizadas e do estudo empreendido, registando alguns contributos para a organização e recomendações à equipa. Por último, nos capítulos cinco e seis procede-se a uma reflexão sobre o estágio e a uma autoavaliação do trabalho e à descrição das principais conclusões do relatório.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

Neste capítulo procede-se a uma síntese de um conjunto de referências teóricas presentes na literatura da especialidade, relativos à gestão de recursos humanos nas empresas, focando em particular a problemática do recrutamento e seleção.

O capítulo encontra-se organizado em duas partes. A primeira clarifica conceitos e discute o papel e a importância da gestão de recursos humanos nas organizações. A segunda distingue e descreve os processos de recrutamento e seleção.

2.1. A Gestão de Recursos Humanos nas Empresas

O termo Recursos Humanos (RH) pode assumir três significados diferentes. O termo RH pode ser atribuído a uma função ou um departamento, sendo uma unidade operacional que presta serviços nas áreas de seleção e recrutamento, formação, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho, entre outras. Pode também ser entendido como um conjunto de práticas de RH, ou seja, o modo como a organização realiza as suas atividades de recrutamento e seleção, formação, comunicação, higiene e segurança no trabalho, remuneração e benefícios. Pode ainda referir-se a uma profissão, na qual os profissionais realizam tarefas diretamente relacionadas com os RH, podendo ser recrutadores, formadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos de trabalho, entre outros. Atualmente, requer-se que os profissionais de RH sejam qualificados, podendo ter formação específica em gestão de recursos humanos, preferencialmente de nível superior, ou em áreas afins relevantes, como a Psicologia (Chiavenato, 2014).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vivido grandes transformações ao longo dos anos, à medida que a perceção sobre o papel dos trabalhadores nas organizações também vai evoluindo. De acordo com Chiavenato (2014), inicialmente as pessoas eram tratadas como recursos produtivos, sujeitos passivos da ação, que trabalhavam de forma isolada com o objetivo de manter o *status quo* da empresa, recebendo um tratamento padronizado e uniforme, e necessitavam de ser geridos, de forma a serem o mais produtivos possível (Chiavenato, 2014). Depois começou a aplicar-se o termo de 'gestão de pessoas' (GP), percecionadas como seres humanos que trabalham de forma coletiva, tática e criativa, oferecendo às empresas tanto atividade física como mental, recebendo, assim, tratamento individualizado e personalizado. Mais recentemente, já é comum a utilização do termo 'gestão de talentos', no âmbito do qual se vê as pessoas

como detentoras de competências, conhecimentos e habilidades colocados ao serviço da organização, oferecendo oportunidades de um trabalho mais estratégico e intelectual, que habilita à tomada de decisões racionais e confere significado e rumo aos objetivos do negócio. A este propósito, Muçouçah (2014, p.15) observa que “[se] perde até mesmo a natureza do ‘emprego’, ou seja, a lógica subordinante-subordinado”, passando o empregado a ser considerado um colaborador, uma vez que a qualidade do seu desempenho releva diretamente para o sucesso da empresa, na medida em que constitui um fator do seu próprio sucesso profissional.

Ambas as expressões ‘gestão de pessoas’ e ‘gestão de talentos’ consideram as pessoas como colaboradores da organização e não como simples empregados contratados. As empresas que empregam esta visão apresentam uma maior probabilidade de sucesso, pois tratam os seus colaboradores como parceiros de negócio e detentores de competências (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2014) define a GP como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos” (p. 13) que inclui o recrutamento e seleção de novas pessoas para as organizações. Estes processos permitem a entrada de candidatos capazes, motivados e com as características e competências pessoais adequadas às valorizadas pela organização em cada momento e para cada função, tendo em vista os seus objetivos e a própria cultura interna (Cardoso & Padilha, 2018).

Armstrong (2010) descreve a GRH como uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o trabalho, desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores de uma organização. Desta forma, esta gestão tem como principal foco reforçar a eficácia das organizações e a sua capacidade para tirar o maior partido das oportunidades e atingir os seus objetivos, alcançando o sucesso através do melhor uso dos recursos disponíveis, nomeadamente dos seus recursos humanos.

Antunes et al. (2016) reconhece que a prática de GRH contribui também para o desenvolvimento de profissionais competentes e responsáveis por gerir pessoas e capazes de lidar constantemente com processos relacionados com a gestão do quadro de colaboradores das organizações.

Guest (1991) sugere que as políticas de GRH tenham como objetivos a integração estratégica, o elevado compromisso, a elevada qualidade e a flexibilidade. O primeiro define-se como a capacidade que a organização tem de integrar questões estratégicas ligadas à GRH nos seus planos de desenvolvimento, de garantir que os vários aspetos dessa gestão são coerentes, e de incentivar os seus líderes a incorporem uma perspetiva de GRH quando tomam decisões. O segundo pode ser descrito como o

compromisso do colaborador para com a empresa e para com os objetivos da mesma, e a atitude positiva associada a uma forte identificação com a empresa. A alta qualidade refere-se a todos os aspetos da gestão do comportamento que têm impacto diretamente na qualidade dos bens e serviços fornecidos, abrangendo a gestão dos colaboradores e o investimento em colaboradores de alta qualidade, onde se inclui o investimento da empresa em formação. Já o último objetivo reflete a flexibilidade funcional e a existência de uma estrutura organizacional que é capaz de se adaptar e gerir a inovação.

A GRH é assim muito importante nas organizações. Ela é em grande parte responsável pela excelência e sucesso das mesmas e umas das principais formas de impulsionar a competitividade das empresas. Isto é explicado pelo facto de que são os colaboradores da empresa que geram criatividade e inovação e assumem a responsabilidade de produzir e vender produtos, servir clientes, tomar decisões, liderar, motivar, comunicar, supervisionar e gerir o negócio da empresa. Desta forma, são eles que garantem as competências necessárias para que o negócio seja competitivo e sustentável. Importa aqui frisar que a GRH se encontra igualmente associada à mentalidade, à inteligência, à energia e vitalidade, à capacidade de ação e de proatividade dos colaboradores nas organizações (Chiavenato, 2014).

A GRH abrange uma enorme gama de atividades, unidades de negócios, empresas, sociedades, entre outros. Storey (1989), citado por Armstrong (2010), distingue entre uma GRH *'soft'* e *'hard'*. No entender do autor, a gestão *'soft'* é uma abordagem mais direcionada aos interesses humanos, vendo as pessoas mais como seres responsáveis e progressistas. Já a gestão *'hard'* vê as pessoas como recursos cruciais para as organizações conseguirem atingir vantagem competitiva e, por isso, é necessário atraí-los, integrá-los e promover o seu desenvolvimento de forma a beneficiar a organização. A este propósito, Truss (1999), citado por Armstrong (2010), alerta que, embora a retórica remeta frequentemente para uma GRH do tipo *'soft'*, a realidade revela amiúde uma gestão do tipo *'hard'*, na qual prevalecem os interesses da organização sobre os do colaborador.

Caldwell (2001), por sua vez, aponta para uma implementação de políticas e práticas de GRH como agentes de mudança, identificando o processo de GP como um instrumento crucial para garantir vantagem competitiva para a organização e defendendo o alinhamento das políticas de GRH com as políticas do negócio e a sua estratégica corporativa, de forma a desenvolver uma relação de proximidade e ajustamento entre tais políticas, procedimentos e sistemas, permitindo sinergias e ganhos para a organização.

Como alertado por Cunha (1992), não existe uma fórmula única para gerir os RH. A GRH difere muito entre organizações, uma vez que não existe um conjunto de características universais ou um modelo específico que possa ser aplicado a todas as organizações de igual forma. A política de RH mais adequada a cada empresa vai depender dos respetivos objetivos, missão e estratégia, e o desempenho dos colaboradores vai depender de um conjunto de atividades que serão desenvolvidas e implementadas pelo departamento responsável pela GRH da empresa.

Para além desta distinção, a GRH pode ainda ser influenciada tanto pelo próprio ambiente interno da organização (o tipo de organização, a sua dimensão, cultura, normas e crenças, a sua idade ou maturidade, a sua situação financeira, o tipo de colaboradores, a tecnologia, entre outros fatores) como pelo ambiente externo à mesma (desenvolvimentos políticos, sociais, económicos e jurídicos, pressões competitivas, entre outras) (Chiavenato, 2014).

Em qualquer dos casos, é necessário que as empresas implementem diretrizes e políticas de GRH que orientem o comportamento dos colaboradores e a sua capacidade de decidir, agir, executar e trabalhar na organização (Chiavenato, 2014), e que clarifiquem as suas prioridades, regras e objetivos de recrutamento e seleção de colaboradores.

2.2. Recrutamento e Seleção

As organizações necessitam de meios humanos para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades (Adaoma & Onuoha, 2022), uma vez que mesmo um sistema sofisticado não resulta se não tiver quem o conduza (Cardoso & Padilha, 2018). Neste sentido, um processo de recrutamento e seleção de colaboradores estrategicamente programado e bem executado pode ter um elevado impacto no desempenho, sucesso e eficácia de uma organização.

Adaoma e Onuoha (2022) sublinham que o processo de recrutamento e seleção não deve ter somente como objetivo substituir os colaboradores que saem ou aumentar a força de trabalho, mas, principalmente, recrutar indivíduos com alto desempenho e dedicação. Acrescentam que é uma mais-valia para a organização, em termos de satisfação dos clientes e de custos relativos a alta rotatividade e fraco desempenho, se os indivíduos contratados já possuírem conhecimento, aptidões e capacidades e se for possível prever, de forma eficaz, as suas futuras habilidades.

O recrutamento, a seleção e a colocação são três conceitos que estão interligados e, por isso, são muitas vezes confundidos. Ribeiro (2002) apresenta-os e distingue-os da forma que se enuncia de seguida. O conceito 'recrutamento', embora seja considerado também uma fase da seleção, está maioritariamente ligado à atração de potenciais candidatos; o conceito 'seleção' corresponde a todo o processo, desde a convocatória dos potenciais candidatos à decisão de admissão, incluindo a atração de candidatos, a escolha das fases do processo e dos métodos de seleção, entre outros; por último, o termo 'colocação', diz respeito a seleções múltiplas, o que significa que um mesmo conjunto de sujeitos concorre a diferentes vagas em aberto, pressupondo que os vários postos de trabalho tenham exigências psicológicas equivalentes.

Armstrong (2010), por sua vez, considera que o processo de recrutamento e de seleção de RH decorre em quatro fases. A primeira é a definição de requisitos, que diz respeito à clarificação do perfil das funções a exercer e dos candidatos a recrutar, bem como dos termos e das condições da contratação. A segunda respeita ao planeamento das campanhas de recrutamento. As duas últimas correspondem à atração de candidatos e à seleção dos mesmos. Chiavenato (1998, p. 118) considera que estas duas últimas fases fazem parte de um mesmo processo: "a introdução de novos talentos na organização". A atração de candidatos, ou fase de recrutamento, corresponde ao período de identificação e avaliação das fontes de candidatos mais adequadas, dentro e fora da empresa, bem como às atividades de divulgação das oportunidades e de atração de pessoas com o melhor perfil, com recurso a técnicas de comunicação. Já a fase de seleção consiste nas atividades de escolha, filtragem, classificação e tomada de decisão, a fim de integrar na organização os RH mais adequados às necessidades da mesma (Armstrong, 2010; Chiavenato, 1998).

Cada vez mais as empresas adotam um processo de seleção no qual se procura um intermédio entre o que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. No entanto, esta é uma escolha recíproca, uma vez que, não só as organizações escolhem as pessoas que querem integrar, como também as próprias pessoas escolhem as organizações nas quais têm interesse em trabalhar (Chiavenato, 2014).

Tanto as pessoas como as organizações vivem num constante processo dialético, ou seja, estão envolvidas num contínuo e interativo processo de atração mútua. Não só os indivíduos atraem e selecionam as organizações em que pretendem trabalhar, informando-se sobre as mesmas e procurando fazer-lhes chegar informação sobre o seu currículo e disponibilidade, mas também as organizações precisam de atrair

indivíduos e recolher informações sobre eles para avaliar o seu interesse em admiti-los na empresa (Chiavenato, 1998).

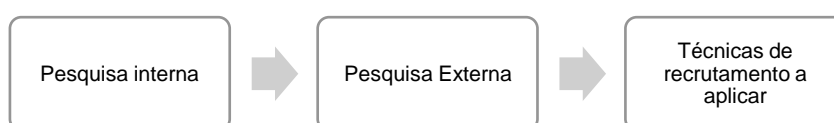
Chiavenato (2014) alerta para dois perigos do recrutamento. Por um lado, existe o risco de contratar hoje um colaborador que se venha a revelar inadequado ao exercer novas funções e assumir diferentes responsabilidades. Por outro, os colaboradores podem não estar preparados para os desafios associados à evolução dos negócios. Acresce a isto a guerra de talentos, que ultrapassa as empresas e é cada vez mais globalizada, numa disputa internacional pelos profissionais mais qualificados dos diferentes setores de atividade.

2.2.1. O processo de recrutamento

O recrutamento tem início quando o responsável pela organização identifica a necessidade de contratar um novo colaborador, tendo como objetivo atrair candidatos para a vaga disponível através de um conjunto de técnicas e procedimentos, com o fim de selecionar aqueles que melhor se adequam à função (Armstrong, 2010; Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 2014; Cunha, 1992; Ribeiro, 2002). Este processo funciona como um processo de comunicação em que a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado, com o objetivo de atrair candidatos para o processo de seleção. Pode também ser visto como uma ação de *marketing* da própria organização junto dos potenciais candidatos, tratando-os como se fossem clientes, pois se o processo de recrutamento for cansativo, desconfortável ou desgastante existe um elevado risco de perder candidatos (Chiavenato, 2014; Gontard, 2022).

Para que o processo de recrutamento seja eficaz, deve atrair um número de candidatos suficiente e adequado para o processo de seleção (Chiavenato, 1998; Kumar & Ganesh, 2022; Ribeiro, 2002). Portanto, quanto melhor o planeamento e implementação do processo, a determinação das fontes de candidatos mais adequadas e a utilização de métodos eficazes, maior a qualidade do conjunto de candidatos (Cunha, 1992). Neste sentido, Chiavenato (1998) identifica uma sequência de três fases do planeamento do recrutamento (cf. Figura 1):

Figura 1. As três fases do planeamento do recrutamento.



Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (1998, p. 196).

A primeira fase corresponde à pesquisa interna, em que se procura compreender quais as necessidades da empresa a nível de RH, a curto, médio ou a longo prazo. Isto traduz-se num processo de planeamento no qual se tomam decisões estratégicas relativas aos RH da empresa, tais como a quantidade e os talentos necessários para o sucesso da mesma. Assim, é necessária uma análise contínua que envolva todas as áreas e níveis da organização, de forma a maximizar a qualidade do trabalho. Isto significa que a admissão de pessoas não deve ser apenas uma ação reativa, resultante de uma necessidade de momento, mas sobretudo proativa e programada (Cardoso & Padilha, 2018; Ribeiro, 2002).

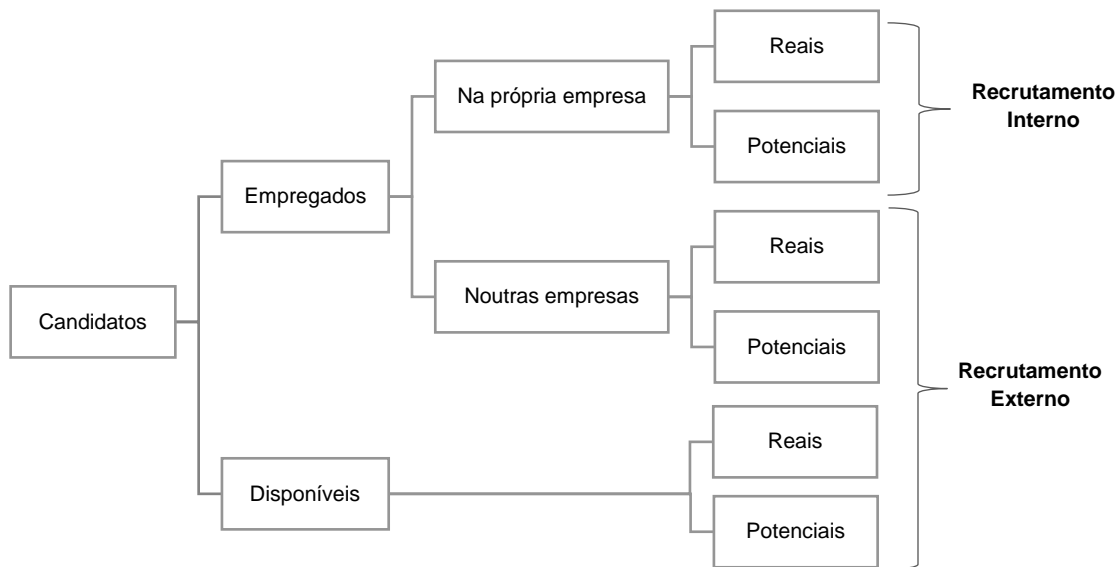
A segunda fase é a de observação do mercado de RH. Esta tem como objetivo segmentá-lo em diferentes grupos de candidatos e diferenciá-los, facilitando a análise e a abordagem ao mesmo e a localização das fontes de recrutamento sobre as quais incidirão as técnicas de recrutamento. Um processo que diferirá de organização para organização, considerados os respetivos interesses. Neste contexto, as organizações bem-sucedidas aceitam normalmente candidaturas espontâneas, mesmo não existindo vagas a preencher no momento, de modo a enriquecer o seu portfólio de potenciais colaboradores (Chiavenato, 2014).

A identificação das técnicas de recrutamento a empregar para atrair candidatos constitui, pois, a última fase. Para Ribeiro (2002), a escolha daquelas depende de vários aspetos, tais como a importância da vaga a preencher ou a amplitude geográfica que se pretende atingir.

A propósito, Gontard (2022) defende que o processo de recrutamento nem sempre passa por encontrar o melhor candidato de entre os que expressam o interesse pela vaga. Por vezes, há necessidade de o próprio recrutador procurar indivíduos que, embora não se tenham candidatado, possuem um perfil adequado à vaga a preencher, abordando-os diretamente e incentivando-os a candidatarem-se.

Neste sentido, Chiavenato (1998) categoriza os candidatos em 4 classes (cf. Figura 2): os disponíveis, aqueles que estão desempregados; os empregados, aqueles que trabalham; os reais, os que procuram emprego ou pretendem mudar de emprego; e os potenciais, os que não estão interessados em procurar emprego.

Figura 2. O recrutamento e as situações dos candidatos.



Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (1998, p. 206).

Os candidatos empregados, quer sejam reais ou potenciais, podem estar a trabalhar numa empresa concorrente ou na própria empresa, daí a necessidade de distinguir dois meios de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

Recrutamento Interno

O recrutamento interno diz respeito aos candidatos que já trabalham dentro da própria organização, sejam eles “reais” ou “potenciais”, o que resulta num processamento interno de RH. Existindo uma vaga, a empresa vai tentar preenchê-la promovendo a mobilidade interna dos seus colaboradores para atividades mais complexas ou para as quais se sintam mais motivados (Bragagnolo et al., 2020). De acordo com Chiavenato (1998, 2014), Cunha (1992) e Muscalu (2015) esta pode consistir numa movimentação vertical, se existir uma promoção, horizontal, se se tratar de uma transferência, ou ainda diagonal, se for o caso de uma transferência com promoção. Ribeiro (2002) considera os mesmos três movimentos de mobilidade interna: promoção na mesma linha funcional, mudança de linha funcional sem promoção ou promoção com mudança de linha funcional. O autor explica que enquanto na promoção o motivo de mudança é o aumento de estatuto, renumeração ou responsabilidade, na transferência o único fator de mudança é o tipo de atividade ou funções que está a desempenhar. Para além da mobilidade, o recrutamento interno pode envolver programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira (Chiavenato, 1998, 2014).

Cunha (1992) apresenta algumas técnicas que promovem a mobilidade interna, sendo elas a afixação de vagas e o desenvolvimento de gestores. A primeira técnica, também referida por Muscalu (2015), consiste na divulgação da descrição de funções e dos requisitos funcionais necessários para o preenchimento da vaga, para que os colaboradores interessados e com o perfil adequado à oportunidade se possam candidatar. A segunda já considera uma perspectiva de preparação de certos colaboradores para o exercício de funções com responsabilidade crescente, designadamente através da formação ou da nomeação, para virem a assumir responsabilidades de direção.

Para que este tipo de recrutamento tenha sucesso Chiavenato (1998) considera que uma intensa e contínua coordenação do departamento de recrutamento com os demais departamentos da empresa é de extrema importância, pois o processo envolve vários sistemas e baseia-se em dados e informações que vão sendo adquiridas e partilhadas entre esses departamentos. Esses dados podem expressar-se em resultados obtidos em testes de seleção aquando do ingresso do colaborador na empresa, nas avaliações de desempenho ou em programas de treinamento em que possa ter participado; na comparação entre a descrição da função atual do candidato interno com a função para a qual está a ser considerado, com o propósito de avaliar a diferença entre ambos; nos planos de carreiras ou planeamento das movimentações de pessoal, a fim de apurar a trajetória mais adequada; e, por fim, nas condições de promoção e substituição do candidato interno, ou seja, se será o momento certo para a transferência/promoção e se já existe um substituto adequado para o seu lugar.

Recrutamento Externo

O recrutamento externo tem como fonte de recrutamento candidatos que estão disponíveis ou que trabalham noutras empresas, ou seja, “reais” ou “potenciais”. Traduz-se numa necessidade de concretizar a entrada na organização de novos recursos humanos, seja para substituir colaboradores que saem, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão (Chiavenato, 1998, 2014).

Cunha (1992) identifica várias fontes externas de recrutamento. A mais óbvia são os candidatos ‘espontâneos’, ou seja, que se candidatam diretamente, pois são indivíduos que demonstram mais interesse em trabalhar na organização ou em desempenhar aquela função. Quando não é o caso, é necessário a própria equipa de recrutamento procurar candidatos noutras fontes, tais como, outras empresas, concorrentes ou não, que desempenhem funções idênticas às que se pretende preencher; universidades ou

escolas, com cursos adequados às funções; associações profissionais e serviços que promovem a criação de emprego; agências de recrutamento, e outras com a mesma função, mas específicas para posições de gestão de topo, chamadas as empresas de “procura de executivos” e “caçadores-de-cabeças”. Chiavenato (1998) acrescenta ainda os arquivos de candidatos anteriores a outras vagas e sindicatos e associações de classe.

Um estudo realizado por Silva e Albuquerque (2019) revela também a importância das redes sociais no recrutamento e seleção, quer para a divulgação no momento de recrutamento, quer para a triagem na fase de seleção, complementando ou esclarecendo algumas informações sobre os candidatos. No âmbito do referido estudo, os inquiridos destacam como principais redes sociais utilizadas no recrutamento pelas empresas o Instagram, o Facebook e o LinkedIn. O primeiro era, no caso, mais usado para analisar o perfil comportamental dos candidatos, relevante para a decisão de contratação, e o último para acesso a uma ampla oferta de candidatos, uma vez que se trata de uma rede específica para uso profissional.

Um estudo realizado por Berneau (2022) conclui que as redes sociais apresentam de facto vantagens para as organizações, pois, não só reduzem os custos de divulgação das oportunidades, como lhes dão maior visibilidade, permitindo alcançar um maior número de perfis e de candidatos, e favorecem um melhor conhecimento das organizações, através de publicações sobre os seus valores, atividades, projetos, entre outros, atraindo candidatos e apoiando-os na seleção das que são do seu interesse. Para além disso, a autora identifica também vantagens para os próprios candidatos, no sentido em que as redes sociais disponibilizam ferramentas que auxiliam a pesquisa de oportunidades e facilitam a comunicação com os recrutadores.

Apesar disso, Berneau (2022) alerta para o facto de a utilização das redes sociais para o recrutamento trazer também alguns riscos e dificuldades. Por exemplo, a facilidade de acesso a informação pessoal dos candidatos pode ser considerada como violação da privacidade ou levar a discriminação. Destaca-se, igualmente, a dificuldade dos recrutadores em determinar a veracidade da informação encontrada e em gerir o elevado fluxo de candidaturas, bem como a possibilidade de prejudicar a imagem da organização se a atividade nas redes sociais for mal gerida.

Existem critérios que permitem selecionar as fontes mais adequadas a uma ação de recrutamento ou até optar por uma combinação entre elas. Armstrong (2010) considera, por exemplo, a probabilidade de a fonte produzir bons candidatos, a rapidez com que

se consegue concluir o recrutamento e os custos envolvidos, sejam estes diretos, por exemplo, publicidade, ou indiretos, tais como, honorários de consultores.

A abordagem às fontes requer a seleção e utilização de técnicas de recrutamento adequadas, ou seja, de métodos ou 'veículos de recrutamento' a partir dos quais as empresas divulguem as oportunidades de trabalho, de forma a influenciar e a atrair candidatos (Chiavenato, 1998, 2014).

Chiavenato (1998) distingue duas abordagens às fontes: a direta e a indireta. A primeira consiste num contacto direto entre a empresa e as fontes, através de técnicas como a afixação de cartazes ou anúncios em locais visíveis; a publicação de anúncios em jornais e/ou revistas especializadas; a realização de conferências e palestras em universidades e escolas, viagens para recrutamento noutras localidades; o recurso a bancos de talentos (arquivos de *Curriculum Vitae*) ou de candidatos que tenham participado em processos anteriores de recrutamento, e a apresentação de candidatos por indicação de colaboradores da empresa (Aldebrand et al., 2009; Armstrong, 2010; Chiavenato, 1998, 2014; Ribeiro, 2002). A abordagem indireta, por sua vez, foca-se na utilização de intermediários, tais como agências de recrutamento, associações de classe ou sindicatos.

Armstrong (2010) e Chiavenato (2014) acrescentam ainda a técnica de recrutamento virtual, que consiste no recrutamento realizado à distância através da *Internet*, facilitando a interação com os potenciais candidatos de forma rápida e simples, evitando intermediação, e permitindo a realização de uma triagem ou pré-seleção virtual.

Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e do recrutamento externo

O facto de se observar nas organizações ora a utilização do recrutamento interno ora do externo sugere que existem vantagens e desvantagens na utilização de cada um. Desta forma, ao decidir sobre o tipo de recrutamento que pretendem utilizar, os empregadores devem considerar alguns fatores, nomeadamente, o tipo de função e o nível hierárquico da mesma, a cultura e as características da organização, e as políticas de GRH (DeVaro, 2020; Muscalu, 2015).

Tanto um método de recrutamento como o outro contribuem para a contínua atualização do banco de talentos da empresa, que serve de fonte de suprimento/*pipeline* para recrutamentos futuros (Chiavenato, 2014). Contudo, o recrutamento interno é muito mais económico, em termos de tempo e dinheiro, uma vez que evita as demoras de candidatura, admissão e iniciação, e poupa despesas de divulgação, admissão e

integração (Antunes et al., 2016; Chiavenato, 1998, 2014; Cunha, 1992; Ribeiro, 2002). Este processo aproveita melhor o potencial humano da organização e os investimentos feitos ao nível de formação e experiência prévia, trazendo retorno à organização quando funções mais elevadas e complexas são ocupadas pelos seus colaboradores; apresenta um maior índice de validade e segurança, pois os candidatos já são conhecidos da organização, já foram avaliados quanto ao seu desempenho e não necessitam de integração e acolhimento (Antunes et al., 2016; Chiavenato, 1998, 2014; DeVaro, 2020; Muscalu, 2015; Ribeiro, 2002). É também uma fonte de motivação interna, pois revela oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores da empresa (Chiavenato, 1998, 2014; Cunha, 1992; DeVaro, 2020; Muscalu, 2015; Ribeiro, 2002).

O recrutamento interno não deixa, contudo, de ter algumas limitações. Requer, desde logo, que os colaboradores da empresa tenham potencial de desenvolvimento e motivação suficiente para serem promovidos, pois não se deve promover pessoas apenas por antiguidade de exercício profissional na função anterior, tendo de demonstrar capacidade para tal (Adaoma & Onuoha, 2022; Chiavenato, 1998; Ribeiro, 2002).

Este tipo de recrutamento pode também originar conflitos internos, se existirem vários colaboradores em condições idênticas interessados na mesma vaga, ou uma atitude negativa por parte dos colaboradores não escolhidos para com os pares a quem sejam oferecidas oportunidades de desenvolvimento (Chiavenato, 1998; Ribeiro, 2002).

Acresce que este tipo de recrutamento não favorece a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, mantendo quase inalterado o património humano da organização. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua, que pode favorecer um certo conservadorismo, a manutenção do *status quo* e das rotinas instaladas (Chiavenato, 2014; DeVaro, 2020).

O recrutamento externo, por sua vez, está focado na aquisição de novas competências. Aumenta o capital humano e intelectual da organização através da entrada de 'sangue novo' com conhecimentos, talentos e habilidades diferentes e atualizadas, que poderão potenciar uma mudança na estratégia da organização (Adaoma & Onuoha, 2022; Chiavenato, 1998, 2014; Cunha, 1992; Muscalu, 2015). Este recrutamento incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos e aproveita todos os investimentos prévios em formação, bem como o desenvolvimento pessoal e profissional realizados quer pelos próprios candidatos quer pelas organizações onde tenham trabalhado anteriormente (Chiavenato, 1998, 2014).

Trata-se, todavia, de um processo muito mais demorado, pois requer a realização de todas as fases de recrutamento — definição dos requisitos para a função, publicitação, aplicação de técnicas seletivas para atração e escolha de candidatos externos, definição de métodos de avaliação, entre outros —, e mais arriscado, uma vez que os candidatos são desconhecidos, sendo comum admitir os novos colaboradores com recurso a contratos com período experimental, a fim de melhor avaliar as suas competências para o exercício da função (Antunes et al., 2016; Chiavenato, 1998, 2014; Ribeiro, 2002). É também um processo mais oneroso, acarretando despesas imediatas em anúncios, honorários de agências de recrutamento, entre outros (Chiavenato, 2014).

O recrutamento externo pode também impactar negativamente nos colaboradores da organização, se estes o perspetivarem como uma política de deslealdade e desvalorização por parte da empresa, reduzindo a sua lealdade e motivação (Chiavenato, 1998, 2014; DeVaro, 2020; Ribeiro, 2002). Outro impacto negativo pode ocorrer quando, para aumentar a atratividade das vagas, sejam oferecidas melhores condições remuneratórias e de trabalho às novas aquisições comparativamente às oferecidas aos RH internos (Chiavenato, 1998).

Pese embora as desvantagens e vantagens do recrutamento interno e externo, DeVaro (2020) defende que o primeiro deve ser preferido ao segundo nos casos em que: o conhecimento da organização e as competências específicas forem importantes para o preenchimento da função; as promoções constituírem uma forma de reforçar a motivação dos colaboradores; os custos de um erro de contratação forem elevados; e o custo da vaga criada pela movimentação interna do colaborador não for significativa. O autor refere ainda que o equilíbrio entre ambos o método de recrutamentos é maior quando se trata de funções de baixas competências, como as associadas a funções de cariz administrativo. Quer isto dizer que a tendência em recrutar internamente tende a acompanhar o aumento do nível hierárquico do cargo.

Por outro lado, Muscalu (2015) sublinha que a organização deve recorrer mais ao recrutamento externo no caso de se incluir num ambiente de alta competitividade e ao recrutamento interno se o ambiente em que está inserido sofrer de mudanças mais lentas.

Em virtude das vantagens e desvantagens destes tipos de recrutamentos, as empresas recorrem frequentemente a um recrutamento do tipo misto, que consiste na utilização tanto de fontes internas como externas de recursos humanos (Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 1998; Kumar & Ganesh, 2022; Muscalu, 2015; Ribeiro, 2002).

Segundo Chiavenato (1998), o recrutamento misto pode desenvolver-se de várias maneiras. Pode realizar-se primeiro um recrutamento externo, e depois um interno, caso o primeiro não apresente resultados desejáveis; o inverso, quando se pretenda dar prioridade aos colaboradores internos; ou ambos em simultâneo, quando a empresa tem urgência no preenchimento da vaga. Para além destas, Ribeiro (2002) acrescenta a possibilidade de o recrutamento misto poder ocorrer através da divisão de vagas, ou seja, parte para internos e parte para externos, recomendando que nos casos do recrutamento com recurso às duas fontes em simultâneo se contrate serviços externos à empresa, para evitar contaminação na avaliação.

2.2.2. O processo de seleção

O processo de seleção traduz-se na busca, dentro do grupo de candidatos atraído pelo processo de recrutamento, dos candidatos com maior probabilidade de sucesso no desempenho das funções existentes na organização e para as quais se está a seleccionar (Antunes et al., 2016; Armstrong, 2010; Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 1998, 2014; Cunha, 1992).

Chiavenato (2014) simplifica a compreensão deste conceito, concretizando que a seleção de pessoas é a “escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo” (p. 118). Assim sendo, o seu objetivo é solucionar dois problemas básicos: a adequação da pessoa à função e a eficiência e eficácia da pessoa quando já exercer essa função.

Ribeiro (2002) defende que este processo visa fazer convergir os interesses do indivíduo e da organização, otimizando a relação satisfação-rendimento, através de dois princípios base. Um deles é o de que as pessoas são diferentes a vários níveis, tanto físico como psicológico (personalidade, cognição, motivação, comportamentos), o que significa que também irão reagir de forma diferente em termos de desempenho, rendimento, motivação e satisfação. Assim, a relação entre este princípio e a função exercida é direta, ou seja, a mesma função pode proporcionar reações - como satisfação e motivação – diferentes dependendo das pessoas que a exercem. Neste contexto, o conhecimento das características do posto de trabalho é de fulcral importância no processo de seleção de pessoas, e as características do negócio irão determinar as qualidades e requisitos exigidos aos atuais e futuros colaboradores (Cunha, 1992).

O outro princípio assenta no lado mais objetivo da avaliação. Considerando que as dimensões psicológicas avaliadas são mais ou menos estáveis e que as pessoas

tendem a manifestar comportamentos idênticos em situações semelhantes, é possível prever, pelo menos parcialmente, o comportamento futuro das pessoas tendo em conta os resultados obtidos na avaliação psicológica (Ribeiro, 2002).

Chiavenato (1998, 2014) também aborda a variabilidade humana como explicação para a diversidade de comportamentos, de aptidões, de inteligência, de desempenho, da capacidade em aprender uma tarefa e de, posteriormente, a realizar. Desta forma, o processo de seleção, mais do que fornecer um diagnóstico, deve originar um prognóstico, uma projeção a respeito do tempo de aprendizagem e do nível de execução.

O ponto de partida do processo de seleção é a descrição e análise da função, ou seja, a fase de identificação dos dados e especificações da função a desempenhar e as competências requeridas para a mesma. Para uma dada função podem, contudo, candidatar-se pessoas muito diferentes, que concorrem entre si. Por essa razão, Chiavenato (1998, 2014) considera o processo de seleção como um processo de comparação e decisão, que ocorre nas duas direções, uma vez que tanto a organização compara e decide sobre as exigências dos candidatos, como os próprios candidatos comparam e decidem sobre as ofertas das organizações às quais se candidatam.

Quando olhamos para a seleção como um processo de comparação, identificamos duas variáveis: os requisitos da função a preencher e as características dos candidatos que disputam a oportunidade, obtidas através da aplicação de técnicas de seleção. Quando a primeira variável é maior que a segunda, consideramos que o candidato não reúne as condições necessárias para ocupar aquela função e é, portanto, rejeitado. Quando o inverso acontece significa que o candidato possui atributos a mais face aos exigidos e isso pode determinar a sua rejeição. Quando as duas variáveis são equivalentes, o candidato reúne as condições ideais para a função e é, por isso, selecionado (Chiavenato, 1998, 2014).

Quando existe apenas um candidato para uma vaga, aplica-se o modelo de colocação, em que o candidato é automaticamente admitido. Nos casos de múltiplos candidatos é necessário decidir sobre o candidato a admitir. Aplica-se no caso o modelo de seleção, por comparação entre os candidatos e os requisitos exigidos para a função. No caso de se tratar de vários candidatos para várias vagas, aplica-se o modelo de classificação, em que cada candidato é comparado com os requisitos exigidos para cada uma das funções a que se candidata, e obtém maior classificação quanto mais adequadas forem as suas competências (Chiavenato, 1998, 2014). Mais recentemente, começou a utilizar-se o modelo de agregação de valor, que vai para além da ocupação de um dado

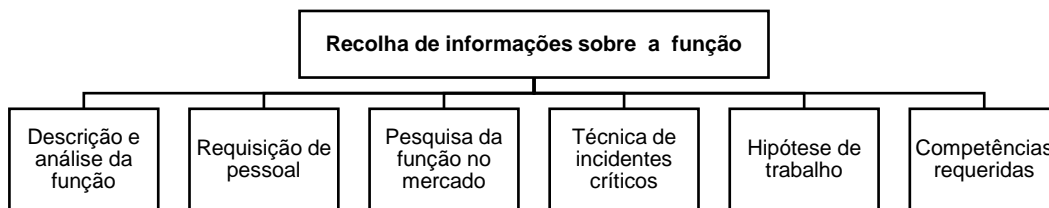
cargo ou função, focando o contributo de competências para a organização. Isto significa que os candidatos são admitidos ou rejeitados conforme as suas competências se apresentem, ou não, uma mais-valia para a organização (Chiavenato, 2014).

Não existe uma forma de seleção ótima ou de aplicação universal. É possível, contudo, identificar alguns procedimentos inerentes a qualquer processo de seleção, tais como a análise de funções, em que se extrai toda a informação relativa à função, e a análise das dimensões de carácter psicológico, sejam aptidões ou personalidade, que se considerem fundamentais para o desempenho ótimo (Ribeiro, 2002).

Caracterização da vaga

Tal como já referido, para iniciar o processo de seleção é necessário estabelecer algumas bases de referência e comparação. Chiavenato (1998; 2014) identifica as seguintes formas de recolha de dados para estabelecer essas bases (cf. Figura 3):

Figura 3. Recolha de informações sobre a função.



Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (2014, p.125).

A descrição e análise da função consiste na identificação de aspetos intrínsecos (conteúdo da função) e extrínsecos (requisitos que a função exige do colaborador), levando a que o foco do processo de seleção seja a pesquisa e avaliação desses requisitos e das características dos candidatos que se apresentam.

Quando não existe um sistema estruturado de descrição e análise de funções na organização, a requisição de pessoal assume a forma de um formulário onde o responsável especifica os requisitos e as características desejáveis do candidato para a função disponível.

A análise da função no mercado é efetuada quando a organização não dispõe de informações sobre a função, por se tratar de uma função nova ou alterada. Nestes casos, é necessário recorrer à pesquisa de mercado, de forma a perceber o trabalho desenvolvido pelas outras organizações, o conteúdo funcional associado a cada função, os requisitos e as características dos trabalhadores que ocupam essas posições.

Chiavenato (2014) acrescenta que as empresas recorrem cada vez mais ao *benchmarking* para comparar as funções da própria organização com os de organizações bem-sucedidas, de modo a desenhá-los ou adequá-los às necessidades de mercado.

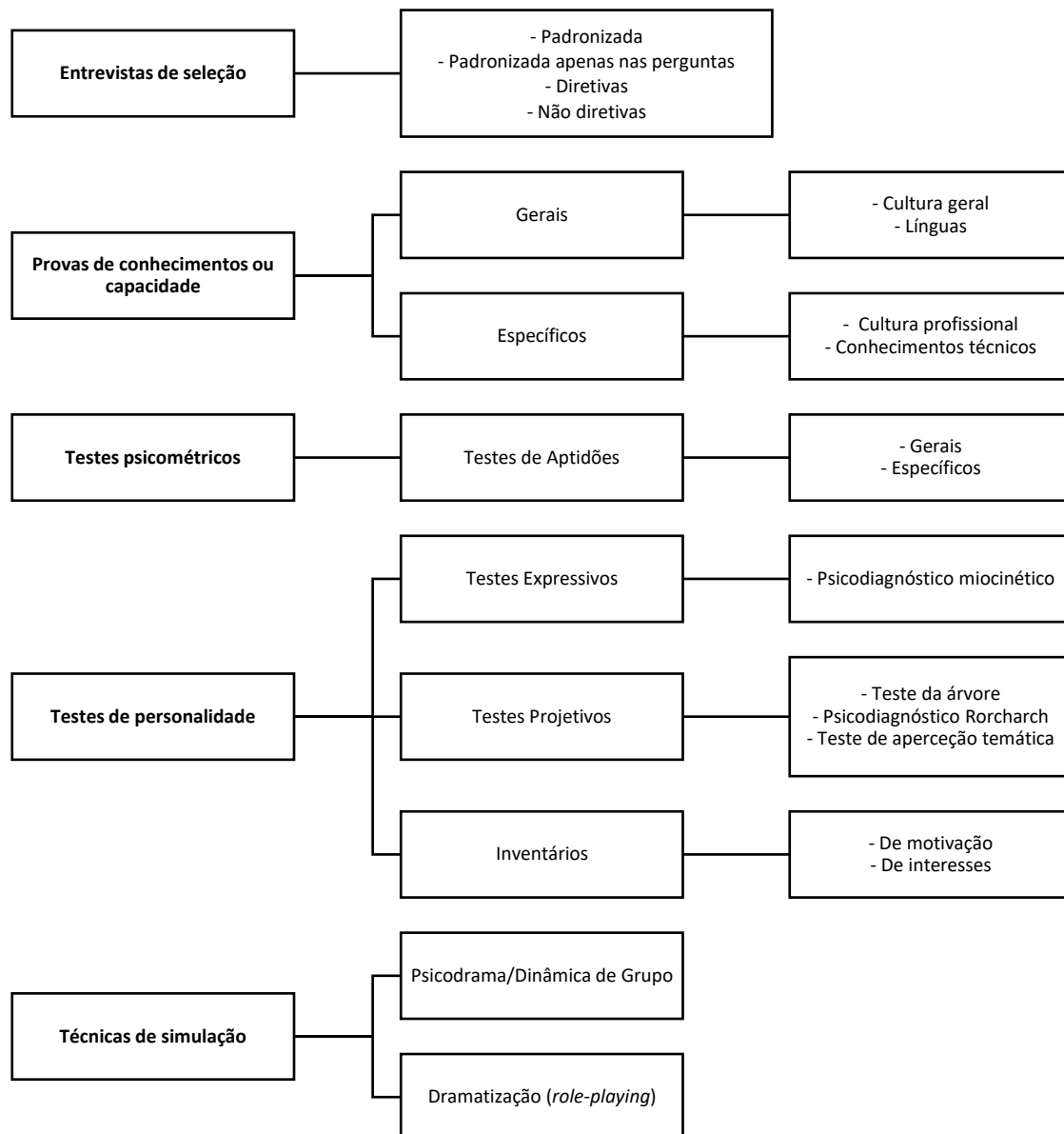
A técnica de incidentes críticos consiste num registo sistemático e criterioso de notas relativamente aos comportamentos dos trabalhadores que ocupam a função em causa, a fim de descobrir as características desejáveis e indesejáveis nos potenciais candidatos.

Caso não seja possível à empresa utilizar uma das formas anteriores para caracterizar a função a preencher, a mesma pode sempre recorrer a uma hipótese de trabalho, que consiste numa previsão aproximada do conteúdo da função e dos requisitos e características que exige de quem venha a ocupá-lo.

Às formas anteriores, Chiavenato (2014) acrescenta as competências requeridas pela empresa como referência para comparar e avaliar as competências oferecidas pelos candidatos. Neste caso, as competências organizacionais podem ser distinguidas em competências essenciais da organização (*core competences*), as que cada empresa precisa de desenvolver e possuir para manter a vantagem competitiva relativamente às restantes; as competências funcionais, as que cada unidade organizacional deve desenvolver e possuir para apoiar as competências anteriores; as competências de liderança, aquelas que cada líder deve desenvolver para gerir pessoas; e as competências individuais, que correspondem às competências que cada indivíduo deve desenvolver para trabalhar numa organização.

Uma vez reunidas todas as informações a respeito da função a preencher e das competências requeridas pela organização, é necessário então eleger as técnicas de seleção mais adequadas para avaliar e escolher os candidatos apropriados. De acordo com Chiavenato (1998, 2014), estas podem ser organizadas em cinco grupos (cf. Figura 4): entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. É bastante comum utilizar mais do que uma técnica de seleção durante o processo.

Figura 4. Técnicas de seleção de candidatos.



Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (2014, p. 129).

Das técnicas enunciadas anteriormente, Antunes et al. (2016) identifica: as entrevistas (individuais ou coletivas); os testes psicológicos, de personalidade e de valores; as provas de conhecimentos técnicos e gerais; e as dinâmicas de grupo.

Armstrong (2010) e Ribeiro (2002), por sua vez, destacam as entrevistas individuais e os *assessment centres* como os principais métodos de seleção. No caso destes últimos, Armstrong (2010) refere que podem ser complementados por testes de seleção, como testes de inteligência, de habilidade e de personalidade. Na opinião de Ribeiro (2002)

os *assessment centres* são os mais válidos, embora tenham uma aplicação limitada a um grupo restrito de categorias funcionais.

Pese embora esta diversidade de técnicas de recrutamento, num estudo conduzido por Bragagnolo et al., (2020), os autores concluem que as técnicas mais utilizadas nas empresas que consideraram eram as entrevistas, os testes psicológicos e os testes de conhecimento e capacidade.

Provas de conhecimento ou capacidade

As provas de conhecimentos ou de capacidade são, por um lado, instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos e habilidades dos candidatos adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício. Por outro lado, funcionam como amostras de trabalho para verificar o real desempenho dos candidatos. Assim, têm como objetivo medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pela função, e/ou o grau de capacidade e habilidade para a realização de certas tarefas (Chiavenato, 1998, 2014).

Estes testes avaliam o que as pessoas sabem e que são capazes de fazer, ou seja, medem o seu raciocínio verbal, numérico, espacial e mecânico, que se traduz na capacidade de compreender e interpretar vários tipos de informação (Armstrong, 2010).

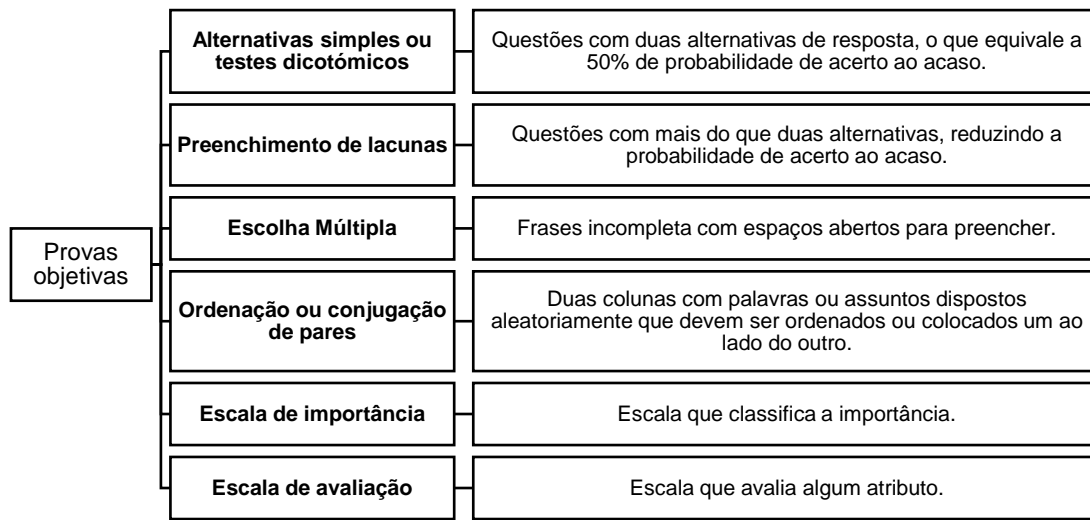
As provas de conhecimento ou de capacidade podem ser orais, escritas, para medir o conhecimento adquirido ou podem ser práticas e incidir sobre a execução de um trabalho ou tarefa, de forma uniforme e com tempo determinado, como uma prova de desenho, trabalho em computador, manobra de veículo, entre outras (Chiavenato, 1998, 2014).

Por outro lado, quanto ao seu conteúdo as provas podem ser gerais – que aferem noções de cultura geral ou aspetos genéricos do conhecimento – ou específicas – relativas a conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados com a função a desempenhar.

Por último, no que respeita à organização, podem distinguir-se três tipos. As provas tradicionais são do tipo dissertativo e expositivo, podendo ser improvisadas e abrangendo um número menor de questões, uma vez que requerem respostas longas, explicativas e demoradas. A sua aplicação é mais demorada e subjetiva e requer um especialista. Apesar de estas medirem a profundidade de conhecimentos, são restritas a uma pequena extensão do campo de conhecimentos do candidato. Já as provas

objetivas são provas estruturadas, cuja aplicação e correção é rápida e fácil, não sendo necessário um especialista, e permitem medir a extensão e abrangência dos conhecimentos. Pelo facto de serem objetivas requerem um planeamento cuidadoso no sentido de transformar perguntas ou questões em itens de testes, tais como os apresentados na Figura 5. Podem ainda existir uma conjugação das duas provas anteriores, uma prova mista, onde se utilizam tanto perguntas dissertativas como itens de resposta fechada.

Figura 5. Tipos de itens das provas objetivas.



Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (2014, p. 134).

Testes psicológicos ou psicométricos

Os testes psicológicos visam avaliar aptidões dos candidatos para estimar o seu potencial para o exercício da função (Armstrong, 2010; Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 1998, 2014). Neste contexto, analisa-se a variação das aptidões individuais em relação às aptidões de um conjunto de indivíduos considerados como padrão.

Estes testes diferem das provas de conhecimentos ou de capacidade, pois enfatizam as aptidões individuais, enquanto aquelas medem a capacidade de realização atual do indivíduo. A aptidão é uma habilidade inata e em estado latente ou potencial na pessoa que pode ou não ser desenvolvida através de exercícios ou da prática, enquanto a capacidade é a habilidade atual, disponível e pronta para ser utilizada pela pessoa nas suas atividades ou comportamentos (Chiavenato, 1998, 2014).

Para além disso, e comparando com as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas, os testes psicométricos apresentam uma característica específica, que as outras técnicas não conseguem alcançar. Podem funcionar como preditores ao oferecer

resultados que servem como prognósticos para o desempenho futuro da função ou cargo, ou seja, prevê os comportamentos futuros do candidato na função ou cargo a ser ocupado. A validade preditiva pode ser definida através da comparação dos resultados relativos ao desempenho na função de uma amostra de candidatos admitidos (Chiavenato, 1998, 2014).

Testes de personalidade

De acordo com Chiavenato (2014, p.138), a personalidade é a “integração única de características mensuráveis relacionadas com aspetos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem uma pessoa das demais”. Para Armstrong (2010), a personalidade refere-se ao comportamento dos indivíduos e à forma como eles se organizam e coordenam quando interagem com o ambiente.

Assim, os testes de personalidade consistem na análise dos diversos traços de personalidade dos indivíduos, sejam eles traços inatos ou hereditários – temperamento - ou traços adquiridos ou fenotípicos – carácter (Chiavenato, 2014).

Tais testes têm como objetivo a previsão do comportamento provável no exercício de uma função (Armstrong, 2010). Os testes genéricos, também denominados de psicodiagnósticos, são aqueles que revelam traços gerais de personalidade numa síntese geral, integrando testes expressivos, ou seja, de expressão corporal, e testes projetivos, isto é, de projeção da personalidade. Já os testes específicos consistem na pesquisa de certos traços de personalidade, como a motivação, as frustrações ou o equilíbrio emocional. Aqui incluem-se as listas de interesses, motivação e frustração (Chiavenato, 1998, 2014).

Na opinião de Armstrong (2010), os testes de personalidade têm vantagens, por exemplo, relativamente às entrevistas, pois são capazes de fornecer informações adicionais sobre os candidatos, sem o risco de reações tendenciosas. A sua aplicação e interpretação requer, contudo, a presença de um especialista em psicologia, com os custos que lhe estão associados, razão pela qual estes são utilizados maioritariamente quando se trata de selecionar candidatos para o exercício de funções executivas de alto nível nas organizações (Chiavenato, 2014).

Técnicas de simulação

Com a própria designação sugere, as técnicas de simulação consistem em colocar os candidatos em situações de representação de determinados papéis sociais em contexto de dramatização em grupo e de *role playing* (Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 2014), em que se pretende que a pessoa aja de forma espontânea perante determinada situação proposta.

As técnicas de simulação são usadas por muitas organizações como um complemento do diagnóstico. Desta forma, o candidato, além de realizar entrevistas e testes psicológicos, é submetido a uma situação de dramatização que esteja relacionada com o papel que irá desempenhar na organização. Assim, a organização consegue obter uma visão mais realista acerca do comportamento dos candidatos no futuro. Esta técnica também permite o autoconhecimento e a autoavaliação pelo próprio candidato, que contacta diretamente com uma situação que irá ter de enfrentar no futuro no desempenho da função, o que também ajuda a diminuir a margem de erro do processo de seleção (Chiavenato, 2014).

Estas técnicas são maioritariamente utilizadas em funções que exijam uma forte componente de relacionamento interpessoal, como em funções de direção, vendas, contacto com o público, e devem ser conduzidas por um psicólogo ou outro especialista (Chiavenato, 2014).

Entrevistas de seleção

Embora mais subjetiva, a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada nas organizações, e foi, de resto, a única empregue durante o estágio. Por isso mesmo, deter-nos-emos mais em detalhe sobre esta técnica.

Fundamentalmente, a entrevista de seleção consiste num processo de interação entre duas ou mais pessoas: o(s) entrevistador(es) e o(s) entrevistado(s). São aplicados estímulos (perguntas) para observar as respostas e reações (retroação) dos entrevistados e, assim, estabelecer possíveis relações de causa e efeito ou analisar o seu comportamento face a determinadas situações (Armstrong, 2010; Chiavenato, 1998, 2014).

Gontard (2022) esclarece que esta técnica traz benefícios tanto para quem recruta como para o candidato. O primeiro vai conseguir obter informações relativamente às habilidades (profissionais e humanas), atitudes e motivações do candidato, ajudando na

seleção do candidato com o perfil mais adequado à vaga. O segundo fica a conhecer melhor a organização e a função em questão, ajudando-o a compreender se esta é mesmo do seu interesse.

Para a realização das entrevistas é necessário que os entrevistadores assentem a sua atuação nos seguintes pressupostos: analisar os seus próprios preconceitos e a minimizá-los/contorná-los; evitar dar opiniões pessoais e fazer questões discriminatórias; ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele; evitar fazer perguntas “armadilha”; preferir perguntas que proporcionem respostas narrativas; encorajar o próprio candidato a fazer perguntas sobre a organização e a função (Chiavenato, 1998). Para minimizar a subjetividade e o enviesamento da avaliação em situação de entrevista de seleção, a mesma seja realizada por mais do que um entrevistador (Armstrong, 2010).

Para além disto, é imperativo decidir a abordagem a tomar no processo de entrevista. A entrevista pode ser totalmente padronizada, fechada ou direta, se for estruturada e com um roteiro pré-estabelecido, com o objetivo de obter respostas definidas, do tipo escolhas múltiplas, verdadeiro-falso, sim-não, sendo uma técnica pouco flexível e limitada. Já a entrevista com padronização apenas das perguntas, apesar de consistir também em perguntas previamente elaboradas, permite ao candidato a resposta livre.

As entrevistas podem ser também do tipo diretivo ou não diretivo. Na primeira é o entrevistador que determina o tipo de respostas que pretende obter do candidato, tendo as questões ao seu critério, e na segunda, também referida como entrevista exploratória, informal ou não estruturada, há liberdade total, não havendo especificação das questões ou das respostas requeridas, o que pode ocasionar o esquecimento ou omissão de informações importantes (Chiavenato, 1998, 2014).

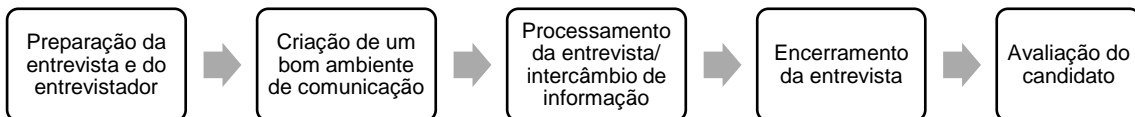
Ribeiro (2002) refere ainda as entrevistas do tipo situacional e comportamental. As primeiras assentam na análise de funções através da técnica dos incidentes críticos, em que estes “são transformados em questões que espelham situações que poderão ocorrer na função” (p. 292). As segundas são muito semelhantes às primeiras, mas os incidentes críticos analisados decorrem da experiência passada dos próprios candidatos.

Pode também ser realizada uma entrevista de triagem no final do processo de recrutamento, normalmente rápida, a fim de identificar os candidatos que possuem os requisitos e qualificações necessárias para avançar no processo de seleção (Chiavenato, 2014).

Numa mesma entrevista, podem ser conjugadas várias abordagens das mencionadas acima.

A entrevista de seleção merece e exige alguns cuidados especiais que podem melhorar a sua eficiência e eficácia. Para tal, Chiavenato (1998, 2014) e Cunha (1992) recomendam a observância de 5 etapas (cf. Figura 6):

Figura 6. Etapas da entrevista de seleção.



Nota. Elaboração própria com base em Chiavenato (1998, p. 238).

A entrevista não deve ser improvisada, mas sim preparada e planeada (Gontard, 2022). Deve, em primeiro lugar, selecionar-se o tipo de entrevista a realizar e clarificar os objetivos específicos da mesma. O entrevistador deve possuir o máximo de informação sobre a vaga a preencher, a organização, e as características pessoais e profissionais exigidas, para decidir o que perguntar, ao que estar atento durante a entrevista, e saber responder a alguma questão que o candidato tenha sobre a vaga. Armstrong (2010) e Ribeiro (2002) recomendam também um estudo prévio pormenorizado do *Curriculum Vitae* (CV) do candidato a entrevistar, pois irá ajudar a identificar perguntas específicas que possam ser úteis para a entrevista ou para compreender algumas lacunas que possam existir no CV.

Deve ser tida em conta a criação e a manutenção de um bom ambiente para a entrevista, seja físico, escolhendo um local privado e confortável em que os ruídos e as interrupções externas sejam neutralizados, seja psicológico, criando um clima cordial e amigável, sem pressão de tempo, sem receios, sem coações ou imposições. No que respeito à duração da entrevista, Armstrong (2010) recomenda que a duração das entrevistas considere a especificidades da função: 45 a 60 minutos para profissionais seniores ou funções muito técnicas; 30 a 45 minutos para funções de complexidade média; e 20 a 30 minutos para funções repetitivas.

Para além de o entrevistador obter as informações que necessita do candidato para tomar uma decisão, deve também prestar ao candidato informações sobre a função e a própria empresa, relevante para ajudar o candidato a decidir sobre a eventual aceitação ou rejeição da proposta (Armstrong, 2010). Deve também mostrar-se disponível para esclarecer eventuais dúvidas do candidato. Neste contexto, Cunha (1992) aconselha a que seja dada uma noção realista da função, descrevendo-a, evidenciando os aspetos

positivos e negativos, o tipo de liderança, o nível de autonomia e de responsabilidade, a equipa que integrará, entre outros aspetos, para que os candidatos melhor avaliem a sua adequação à função e ajustem as suas expectativas.

Durante a entrevista há que ter em conta dois aspetos que se relacionam intimamente: o conteúdo da entrevista (o conjunto de informações que o candidato fornece acerca de si, como a sua escolaridade e experiência profissional, os seus conhecimentos, as suas aspirações pessoais e interesses); o comportamento do candidato durante a entrevista (o modo como se comporta e reage, a sua maneira de pensar e sentir).

O entrevistador deve terminar questionando o candidato relativamente à sua disponibilidade para iniciar funções e disponibilizando informações relativamente a ações futuras, as fases seguintes e de como e quando será contactado relativamente ao resultado (Armstrong, 2010; Chiavenato, 1998, 2014).

Após o término de cada entrevista, é importante registar algumas respostas, sistematizar alguns detalhes e impressões gerais e realizar logo uma avaliação do candidato, de modo a facilitar a comparação entre os candidatos e a tomada de decisão (Armstrong, 2010; Chiavenato, 1998, 2014). Neste âmbito, Armstrong (2010) preconiza que os entrevistadores comparem notas entre si, de modo a diminuir a subjetividade e a garantir uma avaliação mais consistente.

O processo de seleção pode requerer mais do que uma entrevista. A propósito, Cunha (1992) recomenda que a última entrevista aos candidatos seja feita pelo que poderá vir a ser o seu chefe direto, de modo que este os conheça, faça a sua própria avaliação e participe na tomada de decisão.

Assessment centres

O recurso a *assessment centres* no processo de seleção de candidatos pressupõe a aplicação por especialistas daqueles centros de diversas técnicas de avaliação, tais como entrevistas, exercícios em grupo e testes, num curto período (um a dois dias), a fim de fornecer uma visão mais abrangente e equilibrada da adequação de cada candidato (Armstrong, 2010).

Esta técnica consiste numa ferramenta de diagnóstico focada e específica para a função para a qual se está a recrutar, permitindo identificar as características mais fortes e mais fracas dos candidatos, relativamente à função futura ou à que exercem no momento

(Ribeiro, 2002). Trata-se, contudo de uma metodologia onerosa para as organizações, não sendo por isso muito utilizada.

Em suma, as diferentes técnicas de seleção enunciadas e outras existentes proporcionam informações distintas relativamente aos candidatos, razão pela qual as organizações utilizam, por vezes, mais do que uma técnica durante o processo de seleção. Assim, quanto maior for o número de técnicas utilizadas, maior a quantidade de informações que se obtém, minimizando os riscos de erro na contratação. Contudo, isso representa mais tempo e custos operacionais (Chiavenato, 2014). Após a aplicação das diversas técnicas de seleção escolhidas e da análise de todas as informações obtidas para cada candidato, é necessário escolher o mais adequado para a vaga.

Para a tomada de decisão, Ribeiro (2002) recomenda que se agrupe os candidatos apurados de acordo com as seguintes categorias: favorável/aceitável (candidatos com fortes probabilidades de ter sucesso na eventual formação que lhes dará acesso ao exercício da função e/ou vir a desempenhar a função com competência); aceitável com ligeiras reservas (candidatos com previsão de um desempenho dentro de parâmetros aceitáveis, mas risco de comportamentos desadequados); aceitável com reservas (candidatos com probabilidade de insucesso na formação ou de comportamentos ou tomada de decisões pouco adequados, necessitando de elevada supervisão; fortes reservas (candidatos com elevado risco de insucesso e erro); desfavorável (candidatos com reduzidas probabilidades de sucesso no desempenho da função).

Assim, pode verificar-se a existência de um candidato que claramente se destaque ou de vários candidatos possíveis. Para a escolha de entre estes casos, Cunha (1992) apresenta três tipos de estratégia: não compensatória, compensatória ou combinada.

Se se optar por uma estratégia não compensatória, significa que qualquer resultado abaixo do resultado estipulado como mínimo será excluído. Já a estratégia compensatória prevê que um resultado baixo numa das dimensões em análise pode ser compensado por um resultado alto noutra das dimensões. Por fim, a estratégia combinada consiste numa fusão entre as duas anteriores. Podem existir para umas dimensões um requisito mínimo obrigatório e para outras pode ser utilizada a estratégia compensatória (Cunha, 1992).

Desta forma, vai ser escolhido o indivíduo que melhor satisfazer os critérios pré-definidos que, segundo podem ser, por exemplo, incluindo designadamente a adaptação à organização, a produtividade e a capacidade para progredir com sucesso

numa carreira pré-estabelecida (Ribeiro, 2002). Deve ser escolhido o candidato que apresenta maior potencial de desenvolvimento no longo prazo, não se devendo contentar com segundas escolhas apenas por necessidade de preencher a vaga com celeridade (Armstrong, 2010). Nestes casos, é preferível iniciar um novo processo de recrutamento e seleção (Armstrong, 2010).

O processo de seleção termina com a apresentação da proposta ao candidato selecionado e com a notificação dos candidatos não selecionados por telefone ou email. Devem também ser contactados os candidatos não selecionados, devendo ser informados da rejeição e da sua eventual permanência em carteira para alguma vaga futura da organização (Cunha, 1992).

2.2.3. A avaliação do processo de recrutamento e seleção

O recrutamento deve ser devidamente enquadrado na estratégia da organização, uma vez que é essencial possuir colaboradores flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças e transformações dos negócios e funções (Chiavenato, 2014).

Tendo como principal desafio acrescentar valor à organização e às pessoas, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. Importa, assim, avaliar continuamente a eficiência e eficácia desse processo e garantir que as fontes e os métodos de recrutamento são os mais adequados a cada função, ao menor custo (Cunha, 1992; Chiavenato, 2014). Quantitativamente, quanto mais candidatos se conseguir influenciar, melhor. No entanto, em termos qualitativos, o objetivo do recrutamento é atrair candidatos que sejam triados e passem pelas fases do processo de seleção, ou seja, que o diferencial entre os candidatos atraídos e os que ingressam no processo de seleção seja o menor possível (Chiavenato, 2014).

Ao nível da avaliação do processo de seleção as organizações necessitam de determinar quais as técnicas que melhor se adequam aos seus objetivos e produzem melhores resultados. Nesse contexto, Chiavenato (2014) considera crucial que o processo seja eficiente, no sentido em que os procedimentos sejam realizados corretamente (entrevistas bem dirigidas, testes precisos e válidos, entre outros), e eficaz, alcançando os objetivos definidos (atrair e reter os melhores talentos).

Para tal, é comum o recurso ao quociente de seleção (QS), para medir a eficácia do processo de seleção. Considera-se que quando o QS diminui, a eficiência aumenta.

$$QS = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} * 100$$

Este coeficiente é positivamente influenciado pela identificação mais concreta e completa dos requisitos mínimos a respeitar pelos candidatos a uma função, no momento da publicitação da vaga, e pela análise prévia do CV dos candidatos para verificação do cumprimento desses requisitos mínimos.

A GP moderna utiliza métricas ou indicadores para avaliar estes resultados. Como tal, Chiavenato (2014) apresenta os critérios de medida apresentados na Tabela 1: as medidas globais, as medidas orientadas para o recrutador e as medidas orientadas para o método utilizado no recrutamento.

Tabela 1. Medidas para avaliar o processo de recrutamento e seleção.

Medidas de Critério Global	Medidas de Critério Orientadas para os Recrutados	Medidas de Critério Orientadas para o Método de Recrutamento
<ul style="list-style-type: none"> • Funções preenchidos; • Funções preenchidos dentro do tempo normal; • Funções preenchidos a custos baixos (custo por admissão); • Funções preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano na empresa; • Funções preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com as suas novas posições. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de entrevistas feitas; • Qualidade dos candidatos avaliada pelos entrevistadores; • Percentagem de candidatos recomendados que são admitidos; • Percentagem de candidatos recomendados que são admitidos e que apresentam bom desempenho; • Custo por entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de candidatos apresentados; • Número de candidatos qualificados apresentados; • Custo por candidato; • Tempo requerido para gerar candidatos; • Custo por admissão; • Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade, etc).

Fonte: Elaboração própria com base em Chiavenato (2014, p.111).

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

O presente capítulo tem como objetivo dar a conhecer o grupo empresarial Sonae, do qual faz parte a MC, empresa que acolheu a estagiária para a realização do estágio curricular. Começa-se por apresentar a imagem e valores atuais do grupo, uma breve resenha histórica que evidencia a sua evolução, empresas associadas e progressiva diversificação das suas áreas de negócio. Posteriormente, procede-se à apresentação da MC, dos seus negócios e da estrutura organizacional da Direção de Recursos Humanos, na qual decorreu o estágio. Por fim, caracteriza-se a problemática e os objetivos do relatório.

3.1. O Grupo Empresarial Sonae

A Sonae é uma empresa multinacional que possui um portefólio muito alargado e diversificado de negócios nas áreas de retalho, alimentar e não alimentar, serviços financeiros, telecomunicações, tecnologias ou imobiliário. Está presente em todos os continentes, nomeadamente em 62 países, quer seja a nível de operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de *franchising* ou parcerias (Sonae, 2020, 2022a).

A Sonae é atualmente gerida por Cláudia de Azevedo, *Chief Executive Officer* (CEO) do grupo, que, no início de 2022, após três anos de mandato, foi responsável por uma renovação da identidade do grupo, acompanhada pela atualização da respetiva missão e valores corporativos. O lema do grupo, que era anteriormente “*Improving Life*” (melhorar a vida), transformou-se em “*Shaping tomorrow, today*” (moldar o amanhã, hoje), que acaba por traduzir a “urgência de começar já hoje a desenhar um amanhã melhor” (Expresso, 2022). O grupo passou a assentar a sua estratégia em cinco valores (Sonae, 2022b):

- **Lideramos com impacto** - Transformamos ambição em ação. Queremos ter um impacto profundo no presente e no futuro.
- **Conduzimos o amanhã** - Somos empreendedores, acima de tudo. Desafiamos o status quo e preparamos o futuro.
- **Avançamos juntos** - Valorizamos o talento de todos. Aprendemos com as aptidões, conhecimentos e diferentes pontos de vista para pormos em marcha as melhores ideias.

- **Descomplicamos desafios** - O nosso foco torna tudo mais simples. Melhoramos constantemente para sermos cada vez mais eficientes, adaptáveis e ágeis.
- **Fazemos o que está certo** - Comprometemo-nos em fazer o que está certo. Agimos de forma independente e transparente para tomar as decisões mais acertadas.

Já a missão permaneceu intacta “Criamos valor económico e social de longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” (Sonae, 2022b).

Segundo o grupo, também foram introduzidas mudanças ao nível das unidades de negócio, que ganharam novas designações e logótipos, exceto nas empresas em que a Sonae não tem posição maioritária, como a NOS e as marcas comerciais, que mantiveram as designações e logótipos originais. Estes logótipos consistem num novo símbolo com dois elos entrelaçados, que representam a união de todo o grupo a um propósito comum, permanecendo um dos elos azul-escuro e variando a cor do outro elo conforme a área do negócio (cf. Figura 7). Já o logótipo do grupo permanece azul para “refletir a visão de propósito da Sonae e aquilo que a torna única: o equilíbrio entre tecnologia, método e rigor (expresso nos traços vetoriais), com o toque humano, a criatividade e o talento (visível nos traços manuais)” (Dinheiro Vivo, 2022; Expresso, 2022).

Figura 7. Logos da Sonae e da MC.



3.1.1. Breve História

A Sonae que hoje conhecemos é fruto do empreendedorismo, da perspicácia e das estratégias de desenvolvimento empresarial dos seus protagonistas na resposta a necessidades do mercado e no aproveitamento e criação de oportunidades de negócio.

Fundada a 18 de agosto de 1959 pelo empresário e banqueiro Afonso Pinto Magalhães, a Sonae designou-se originalmente por Sociedade Nacional de Estratificados, pois tinha como objetivo produzir termolaminados decorativos (Mendes, 2014). Belmiro de Azevedo, responsável pelo crescimento do grupo empresarial, foi contratado pela

Sonae, em 1965, como diretor de Investigação e Desenvolvimento e, em 1974, acaba por assumir a liderança da empresa (Cardoso & Lima, 2017).

Em 1971, a empresa adquire a NOVOPAN (fábrica de aglomerados de madeira), alargando a sua área de negócio. Na década de 80, esta diversificação é reforçada com a aquisição e criação de novos negócios, abrangendo áreas como a construção (aquisição da empresa irlandesa Spanboard), a restauração e a gestão hoteleira (Ibersol e Porto Sheraton Hotel, atual Porto Palácio Hotel) (Sonae, 2022c). Nasce, assim, nesta década, diferentes *holdings* do grupo Sonae. Em 1983, constitui-se a *holding* Sonae Investimentos e dá-se a entrada do grupo no mercado de capitais. Dois anos depois, dá-se o início da atividade da MC (abreviatura que advém de Modelo Continente), marcada pela abertura do 1.º hipermercado em Portugal, o Continente de Matosinhos, fruto da joint-venture entre a Sonae e a *Promodès*. Por último, é criada a Sonae Imobiliária, em 1989, com vista à construção de Centros Comerciais de apoio aos hipermercados (Pinto, 2015; Sonae, 2022c). Em 1984, a Sonae começou o seu processo de internacionalização com a criação da Sonae UK, Ltd.

Durante os anos 90 a Sonae abraça os ramos da comunicação social e das telecomunicações, com a criação do jornal Público, primeiro jornal diário do país, e o lançamento da Optimus, em 1998 (atualmente conhecida por NOS, após uma fusão com a ZON, em 2013). Houve também uma grande aposta no retalho especializado, tendo sido lançada a loja de vestuário Modalfa (atual MO) e a loja de desporto Sport Zone, e iniciados projetos para as lojas Maxmat, na área da construção, e Worten, na área dos eletrodomésticos e eletrónica, que irão representar um dos negócios *core* do grupo. Saliendo também a continuada preocupação com a responsabilidade social, é de notar que, em 1995, a Sonae foi a 1.ª empresa portuguesa a ter representação no *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Nesse mesmo ano, dá-se ainda a entrada no negócio dos *Health Clubs*, com a criação do Solinca, uma cadeia de ginásios distribuídos por todo o país (Pinto, 2015; Sonae, 2022c).

Com o virar do milénio, verifica-se uma aposta na expansão internacional e uma reorganização ao nível do portfólio de negócio. Em 2005, temos a transformação da Sonae Imobiliária na atual Sonae Sierra e também o nascimento da Sonae Indústria e, em 2007, da *spin off* Sonae Capital. Ainda nesse mesmo ano, ocorre uma importante alteração na estrutura de gestão. No ano 2009, a Sonae celebrou o seu 50.º aniversário e apresentou também a nova estratégia e identidade corporativa do grupo, lançada no ano seguinte, e reorganiza as suas áreas de negócio (Sonae, 2019, 2022d).

A partir de 2010, reorganiza o portfólio de negócios. A MC cria em 2011 um franchising de supermercados de conveniência, os Meu Super; em 2014, lança a ZU, insígnia destinada a produtos para cães e gatos e em 2017, a Dr. Wells, primeira clínica especializada em medicina dentária e estética; em 2018, adquire 60% da Arenal Perfumarias e 51% do Go Well, que permitiu a abertura do seu primeiro supermercado especializado em comida saudável, o Go Natural. Em 2015, o Universo lançou o Cartão Universo, um cartão de crédito e de fidelização com uma proposta de valor altamente inovadora; em 2016, a Zeitreel, adquiriu 50% da Salsa. Em 2017, o grupo leva a cabo uma *joint venture* com a JD Sports e Sprinter para a combinação de negócios na Península Ibérica, que originou o Iberian Sport Retail Group (ISRG).

Durante esse período, a Sonae continuou a crescer internacionalmente, com a expansão da Worten e da Sport Zone para o mercado espanhol (ISRG) e da MC através da exportação grossista (Sonae, 2019, 2022d).

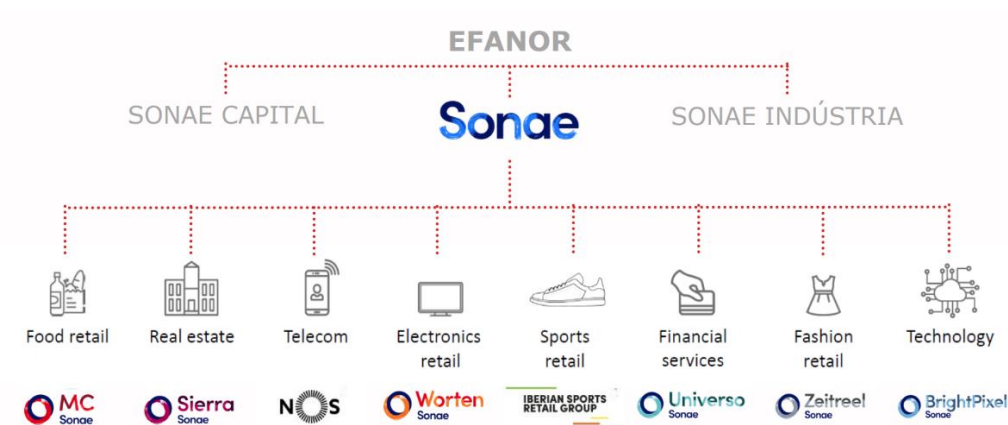
Em 2021, dá-se a abertura de novas lojas da MC, tais como o primeiro Continente Labs, a primeira loja *cashierless* da Europa por parte de um retalhista europeu, e a primeira Wells Perfumaria e Beleza. Mais recentemente, no início de 2022, a Sonae lança a identidade atual e redefine os seus valores, como explicado no ponto anterior, combinando a precisão da tecnologia com o lado humano e a criatividade (Sonae, 2022c, 2022d).

Na presente década, a Sonae tem também demonstrado preocupação com o planeta, assumindo o compromisso de neutralidade carbónica até 2040 e de evitar a desflorestação até 2030, aderindo ao Pacto Português para os plásticos e subscrevendo a *act4nature initiative*. A Sonae procurou também reforçar o cuidado com as pessoas, formalizando a sua política de direitos humanos, após criação em 2019 de um plano para a igualdade de género na empresa, e aumentando para 36% a presença de mulheres em posições de liderança (Sonae, 2022c, 2022d).

3.1.2. Perfil Corporativo

A Sonae, em conjunto com a Sonae Capital e a Sonae Indústria, integra atualmente o grupo EFANOR. Como vimos, a Sonae está presente em diferentes áreas de negócios e, por isso, divide-se também em várias empresas e marcas, que, após a reestruturação mencionada no ponto 3.1., se organizam da seguinte forma (cf. Figura 8):

Figura 8. Empresas que integram o grupo Sonae.



Fonte: Documento disponibilizado pela empresa.

Pode-se distribuir as empresas da Sonae por três categorias: os negócios *core* e os negócios relacionados, dos quais a Sonae detém mais de 75% do capital, e as parcerias *core*, das quais não detém a maioria do capital. Os negócios *core*, setor central do grupo, são as três empresas de retalho. No retalho alimentar, saúde e bem-estar temos a MC, da qual se falará com maior pormenor, por ser a empresa onde se realizou o estágio. A Worten atua no retalho de eletrónica, através da marca Worten e Worten Mobile. A Zeitreeel é responsável pelo retalho da área de vestuário, tendo como marcas a MO, a ZIPPY, a Losan e a Salsa (Sonae, 2022a).

Nos negócios relacionados encontramos a Sierra, que desenvolve a sua atividade no setor imobiliário, em concreto quanto aos centros comerciais. Por outro lado, a empresa Universo atua na área dos serviços financeiros, que inclui a marca Universo, Universo Flex, Cartões Dá e MoneyGram, e a BrightPixel, responsável pela área da gestão de investimentos, tendo como objetivo criar e gerir um conjunto de empresas de tecnologias, relacionadas com o retalho, telecomunicações e cibersegurança (Sonae, 2022a).

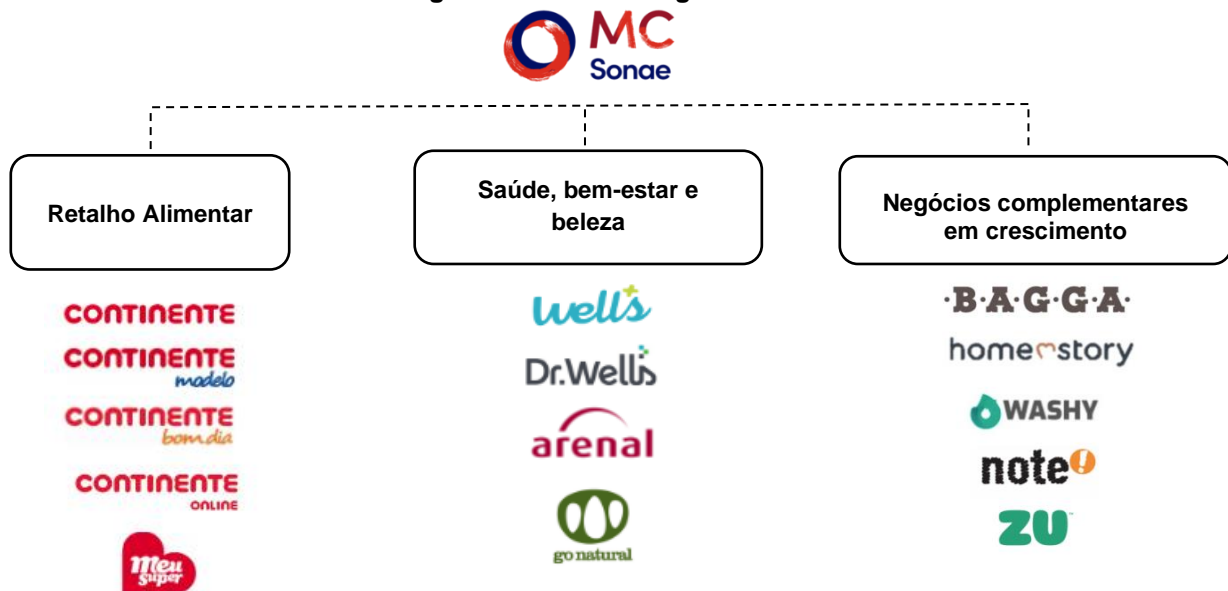
Por fim, das parcerias *core* fazem parte duas empresas das quais a Sonae detém menos de 40% do capital, razão pela qual são representadas por um logótipo com uma linguagem estética diferente das demais. A NOS é responsável pela área das telecomunicações e a ISRG é direcionada para o desporto, que resultou de uma junção entre a Sportzone e outras insígnias de retalho desportivo, como a JD Sports e Sprinter (Sonae, 2022a).

3.2. A MC

Como já referido, a MC é uma empresa do grupo Sonae líder no setor de retalho alimentar em Portugal, com 36 anos de história. No final de 2021, a MC servia todas as semanas 4.2 M de famílias clientes¹ nas suas 1.342 lojas (das quais, aproximadamente 1.000 são lojas próprias) e plataformas de *e-commerce*. Em 2021 esta empresa contava com 37.000 colaboradores e registava também um volume de negócios de 5.362M € (MC Sonae 2022a).

A MC disponibiliza, através de um portefólio de negócios, uma oferta alargada de produtos e serviços de elevada qualidade a preços competitivos, sendo a sua proposta de valor no retalho alimentar complementada por formatos adjacentes (MC Sonae, 2018, 2022b), conforme Figura 9.

Figura 9. Áreas de negócio da MC.



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual 2021 da MC.

O Retalho Alimentar é constituído por uma extensa oferta de produtos, através de cinco formatos distintos, sendo responsável, de acordo com dados de 2018, por 87% da área de vendas. A maioria destes formatos é referente à loja Continente, que pode existir como o próprio Continente (41 lojas), hipermercado em localização urbana *premium*, ancorado em centros comerciais; Continente Modelo (143 lojas), supermercado de grande dimensão com ampla oferta de produtos; Continente Bom Dia (143 lojas),

¹ Cada família cliente equivale a um utilizador do Cartão Continente.

supermercado de proximidade em zonas urbanas, focado em necessidades de compra diárias, e o Continente *Online* (168 pontos *click&go*), plataforma de comércio eletrónico de retalho alimentar líder em Portugal. O restante corresponde ao Meu Super (307 lojas), loja de proximidade franquizada, localizada em cidades ou zonas rurais (MC Sonae, 2018, 2022a).

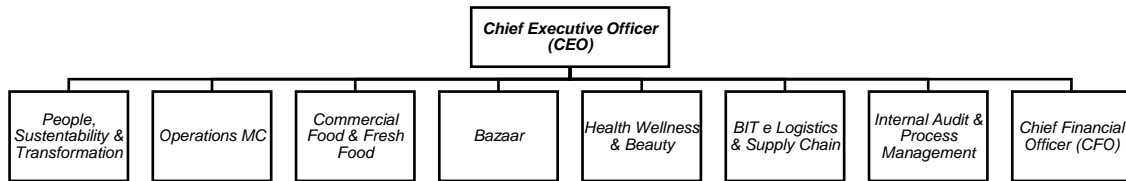
Os outros 13% da área de venda correspondiam em 2018 aos formatos adjacentes, complementares à rede de retalho com o objetivo de oferecer uma experiência abrangente aos clientes, os quais se podem dividir em negócios na área da saúde, bem-estar e beleza e em novos negócios em crescimento (MC Sonae, 2018, 2022a). No primeiro caso inserem-se insígnias como a Wells (289 lojas), parafarmácia com produtos e serviços de saúde, beleza, bem-estar e ótica; a Dr. Wells (24 clínicas), rede de clínicas de medicina dentária, estética, capilar e cirurgia plástica; a Arenal (59 lojas), loja de ampla oferta de produtos de parafarmácia e perfumaria, localizadas no norte de Espanha, e a Go Natural (12 lojas e 22 restaurantes), rede de supermercados e restaurantes com produtos saudáveis e biológicos (MC Sonae, 2018, 2022a).

Já na categoria dos novos negócios em crescimento, é de salientar a rede de cafetarias BAGGA (142 lojas), localizadas junto de lojas Continente e Continente Modelo, e a loja de artigos de papelaria, livros e serviços de conveniência, Note! (84 lojas), que, embora integrem o grupo, são insígnias mais antigas. Mais recentemente, foi criada a Zu (38 lojas), rede de lojas de artigos e serviços para animais de estimação, tais como veterinário e treinos; a Washy, 35 lojas de lavandaria *self-service* ancoradas em *power centres* autónomos, e a Home Story, 1 loja especializada em decoração e artigos para o lar (MC Sonae, 2018, 2022a).

3.2.1. Estrutura e Caracterização da Direção de Recursos Humanos (Equipa de Estágio)

O facto de a Sonae ser constituída por várias empresas autónomas significa que cada uma tem a sua própria estrutura organizacional e comissão de liderança, com um CEO, a quem reporta um *Chief Financial Officer* (CFO), um *Chief Audit Executive* (CAE) e seis administradores, um dos quais responsável pelos pelouros *People, Sustainability & Transformation* (cf. Figura 10).

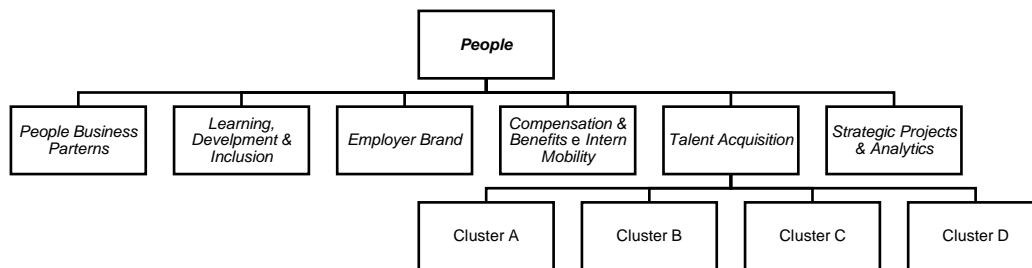
Figura 10. Organograma da comissão de liderança da MC.



Fonte: Elaboração própria com base na plataforma *Success Factors* da Sonae.

O pelouro *People*, designação do pelouro de Recursos Humanos da MC, é organizado em diferentes equipas (cf. Figura 11).

Figura 11. Organograma do pelouro *People*.



Fonte: Elaboração própria com base na plataforma *Success Factors* da Sonae.

Como se vê pela figura uma das equipas do pelouro *People* é a de *Talent Acquisition*, no âmbito da qual decorreu o estágio. Esta equipa é recente, tendo sido constituída em abril de 2022 aquando da reestruturação daquele pelouro que teve lugar no âmbito da reestruturação global da empresa referida no ponto 3.1. A sua constituição teve como objetivo criar uma equipa completamente focada no recrutamento de novos talentos para a empresa.

A equipa de *Talent Acquisition* está organizada em quatro *clusters*, responsáveis por diferentes áreas funcionais de recrutamento. O Cluster A, no qual decorreu o estágio, realiza recrutamento para funções de *Trading, Communication & Design, Customer Intelligence e Service, Marketing & Expansion*; o Cluster B recruta para *Finance & Accounting, Human Resources, Legal e Audit & Risk Management*; o Cluster C para *Business Enablement e Information Technology*; e o Cluster D para funções mais operacionais, ou seja, para *Physical & Digital Stores e Supply Chain & Logistics*.

3.3. Descrição da Problemática

A problemática deste estudo foi definida em contexto do estágio, a partir da identificação de uma lacuna e de uma necessidade da equipa de *Talent Acquisition*.

O estudo compreende a caracterização e análise do processo de recrutamento e seleção, levado a cabo pela equipa de *Talent Acquisition* da MC, e os seus resultados visam proporcionar àquela equipa informação relativa à qualidade do processo de recrutamento e seleção, entenda-se por isto a eficácia e eficiência das fontes de recrutamento e das técnicas de seleção empregues, para, posteriormente, introduzir melhorias nas práticas. Esta preocupação enquadra-se nas perspetivas de autores como Chiavenato (2014), que reconhecem a importância da avaliação dos resultados do processo de recrutamento e seleção, considerados os objetivos e estratégias das empresas.

Para a realização deste estudo foram definidos alguns objetivos específicos, designadamente:

- a) Determinar a duração média dos processos de recrutamento e seleção por área funcional, identificando variáveis que possam ter influência nessa duração;
- b) Caracterizar as fontes de recrutamento utilizadas nas diferentes áreas funcionais;
- c) Determinar o fluxo de candidaturas, relacionando-o com as diferentes áreas funcionais e com a duração dos processos;
- d) Caracterizar o tipo de recrutamento nas diferentes áreas funcionais;
- e) Determinar o quociente de recrutamento, aferindo da eficiência do processo;
- f) Determinar a taxa de aprovação de candidatos nas entrevistas telefónicas e nas entrevistas online/presenciais, comparando-as;
- g) Determinar o número de propostas rejeitadas, aferindo o motivo da rejeição;
- h) Averiguar o tipo de candidatos (internos ou externos) admitidos.

Para a consecução dos objetivos deste trabalho foi realizada uma análise quantitativa aos dados existentes na plataforma de apoio ao processo de recrutamento e seleção SharePoint usada pela equipa de *Talent Acquisition* da MC, cujos aspetos metodológicos serão explicados no próximo capítulo.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo são primeiramente descritas as atividades realizadas durante o estágio curricular, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e de competências práticas no âmbito da GRH, mais especificamente no que respeita ao processo de recrutamento e seleção. Prossegue-se com a descrição e fundamentação da metodologia utilizada na componente empírica deste trabalho, resultante de discussão prévia com os responsáveis pela equipa de *Talent Acquisition*, e validada nesse âmbito. Por fim, e em jeito de síntese e conclusão deste capítulo, procedemos a uma reflexão sobre os principais resultados obtidos e contributos para a equipa e para a melhoria da eficácia e eficiência do processo de recrutamento e seleção levado a cabo pela mesma.

4.1. Atividades desenvolvidas

Neste ponto dá-se nota das diversas atividades desempenhadas durante o estágio curricular, que, tal como já foi referido, decorreu no pelouro de *People* da MC, mais especificamente no Cluster A da equipa de *Talent Acquisition*, responsável pelo recrutamento e seleção da empresa MC.

O estágio teve início a 13 de setembro e terminou a 23 de novembro. O estágio foi acompanhado diretamente pela *Talent Acquisition Technician*, com quem a estagiária trabalhou nos escritórios de Matosinhos. O estágio também foi acompanhado à distância pelo chefe do Cluster A, *People Business Partner*, responsável pela direção de *Store Concept* pela direção de *Space Management*.

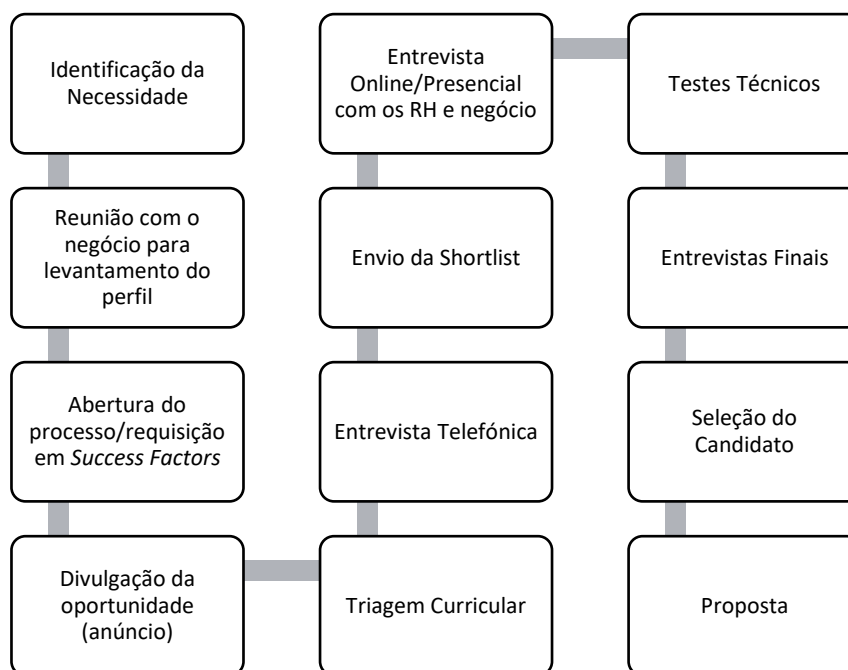
4.1.1. Atividades realizadas ao nível do recrutamento e da seleção na MC

Durante o período de estágio, houve a oportunidade de realizar inúmeras tarefas relacionadas diretamente com o recrutamento e seleção de recursos humanos para a empresa. Inicialmente, realizaram-se tarefas isoladas relativas a diferentes fases dos vários processos de recrutamento ativos geridos por outros membros do Cluster A e, ocasionalmente, por membros de outras equipas. Após alguma observação e experiência, foi concedida a responsabilidade e a autonomia para gerir integralmente alguns processos de recrutamento.

Não tendo a MC nenhum documento que descreva o processo de recrutamento da empresa, para a descrição do mesmo toma-se por referência Lima (2022), que, no âmbito de um trabalho realizado num contexto semelhante de estágio na mesma empresa, procedeu a uma descrição detalhada de todo o processo.

O processo de recrutamento da MC compreende uma sequência de tarefas, conforme Figura 12, iniciadas a partir da identificação de uma necessidade e da definição do perfil do colaborador pretendido; a criação de anúncios para a divulgação da vaga e captação de candidatos; a triagem curricular; a entrevista telefónica; o envio de *shortlist* para o negócio; a entrevista *online*/presencial com os Recursos Humanos e com o negócio; a realização de *study cases* ou testes técnicos; a(s) entrevista(s) final(ais) com o negócio e a proposta de emprego. É importante frisar que o candidato não tem de percorrer necessariamente todas estas fases ou as mesmas seguem esta ordem.

Figura 12. Fluxograma do processo de recrutamento e seleção da MC.



Fonte: Elaboração própria com base em Lima (2022, p. 9).

A identificação de uma necessidade de recrutamento pode decorrer da abertura de um novo posto de trabalho, da expansão de uma equipa, ou da saída ou substituição de um ou mais colaboradores. Esta informação chega à equipa de *Talent Acquisition* através do *People Business Partner*, que faz a ponte entre a equipa de RH e o cliente interno (o negócio/departamento/equipa que pretende recrutar).

Após o negócio realizar o pedido, dá-se lugar a uma breve reunião com o mesmo para a recolha de algumas informações sobre a vaga, como, por exemplo, a designação a atribuir à vaga, o motivo da contratação (substituição, nova vaga, estágio), o pelouro e a direção da mesma, o enquadramento salarial, entre outros. Esta conversa, como preconiza Chiavenato (1998; 2014), deverá igualmente permitir compreender bem a função a desempenhar e o tipo de perfil de colaborador pretendido. Apesar desta troca de informações entre o cliente interno e o recrutador ser relevante para alinhar expectativas e encontrar o candidato com o perfil mais adequado, alguns tipos de perfis já são recorrentes e as características e competências dos perfis procurados já são conhecidas, dispensando por vezes esta discussão.

Uma vez aprovado o descritivo de funções, segue-se a abertura do processo na plataforma *Success Factors* (SF), partilhada por todas as equipas de Recursos Humanos da empresa. Esta foi um dos principais instrumentos de trabalho utilizado ao longo do estágio para gerir os processos de recrutamento. O SF permite a cada candidato criar um perfil pessoal e submeter a sua candidatura para uma ou várias oportunidades de emprego e estágio, respeitando sempre a lei de proteção de dados.

Esta plataforma é fundamental para os recrutadores, pois possibilita o acesso a toda a informação disponibilizada pelos candidatos, designadamente o CV e os seus contactos, constituindo-se como um banco/*pipeline* de talentos. Para além disso, permite acompanhar todas as fases do processo de recrutamento, alocar os candidatos à fase em que se encontram e identificar todos os processos a que cada candidato se candidatou, evitando que se este seja objeto de análise em mais do que um processo.

A fase seguinte corresponde à divulgação da vaga através de fontes de recrutamento internas ou externas, consoante o que se considerar adequado para a função. Na MC esta é realizada através da *Internet*, sendo que, para o recrutamento interno se utilizam plataformas internas da empresa, tais como a *Success Factors* e a *Workplace*, e para o recrutamento externo o *LinkedIn*, o *Website* Institucional e alguns sites de emprego, como o Net-empregos. Ainda no recrutamento externo a divulgação pode ser garantida por intermédio de universidades, por exemplo, no âmbito de feiras de emprego, bem como aceitar a referenciação de candidatos, tal como preveem Aldebrand et al. (2009), Armstrong (2010), Chiavenato (1998, 2014) e Ribeiro (2002).

Após a receção de candidaturas, inicia-se o processo de triagem curricular, no qual se separam os candidatos pelas seguintes categorias existentes na plataforma: Com Interesse (Pendente), Com Interesse (Não Considerado) e Sem Interesse. Os candidatos 'Com Interesse' formam uma *shortlist* que é enviada para o cliente interno

que vai decidir quais pretendem conhecer. Os 'Sem Interesse' são desconsiderados. Poderão ainda existir candidatos interessantes e a considerar para outras vagas, mas que não se enquadram na oportunidade em questão ou, por exemplo, não têm residência no local da função, daí existir também a categoria 'Com interesse (Não Considerado)'.

Assim que o negócio der o seu parecer sobre os candidatos da *shortlist*, realizam-se entrevistas telefónicas aos candidatos selecionados, com o objetivo de estabelecer um primeiro contacto com os mesmos e recolher algumas informações básicas, tais como a disponibilidade para iniciar funções, a expectativa salarial, o domínio de competências cruciais para o exercício da função, uma breve descrição da experiência profissional, orientação para a função, tendo em vista a sua triagem, conforme recomendado por Chiavenato (2014). Também aqui, os candidatos são categorizados, segundo as seguintes categorias: Entrevista Telefónica - Com Interesse (Pendente), Entrevista Telefónica - Com Interesse (Não Considerado), Entrevista Telefónica - Sem Interesse ou Entrevista Telefónica – Desistiu, com a mesma lógica descrita anteriormente. Se após a entrevista telefónica se mantiver o interesse no candidato, este irá avançar para a marcação de uma entrevista *online* ou presencial.

Em alguns casos, a fase de entrevistas telefónicas é realizada antes do envio da *shortlist* ao cliente interno. Isto justifica-se pela necessidade de agilizar processos mais urgentes, ou em que o negócio não tem muita disponibilidade para dar parecer nas várias fases do recrutamento. Nestes casos, a *shortlist* já será composta apenas pelos candidatos enquadrados salarialmente, com disponibilidade e que aparentam ter as características necessárias para a função, na sequência da entrevista telefónica.

Os candidatos com interesse selecionados anteriormente seguem, então, para a fase de entrevista. Estas entrevistas eram realizadas presencialmente, no entanto, devido à pandemia COVID-19 foi necessário um reajustamento, com a passagem para formato *online*. Em ambos os casos, é enviado sempre um email com informações sobre a data e horário em que a entrevista se irá realizar e os elementos que estarão presentes na mesma. É ainda indicado o local onde se realiza, no caso de ser presencial, ou o *link* da reunião, no caso de ser *online*.

Conforme recomenda a literatura, na MC as entrevistas têm normalmente a duração de 30 minutos (Armstrong, 2010) e são conduzidas por um elemento da equipa de *Talent Acquisition* e alguém do próprio negócio (Chiavenato, 1998, 2014; Cunha, 1992), que consegue comunicar a oportunidade e a estrutura da equipa de forma muito mais detalhada e realista, facilitando também o esclarecimento de alguma dúvida mais

específica sobre as mesmas. A duração da entrevista e os elementos presentes na mesma podem variar tendo em conta a oportunidade, o cliente interno, a urgência do processo, entre outros fatores.

Durante a entrevista, os entrevistadores têm como objetivo, na linha do que sugerem Armstrong (2010), Chiavenato (1998, 2014) e Cunha (1992), conhecer melhor o candidato e recolher ou verificar algumas informações relevantes sobre o mesmo, como o seu percurso académico e profissional, se for o caso, as suas competências, aptidões e até mesmo os seus comportamentos, de forma a compreender se terão o perfil indicado para a vaga em aberto. Como já foi referido, da parte da empresa também é fornecida informação mais detalhada sobre a vaga e a estrutura da equipa a integrar e, ainda, sobre o número de fases que o processo irá ter, e sobre os momentos em que o candidato irá receber *feedback* relativamente às mesmas, de forma a garantir a maior transparência possível.

No final da primeira fase de entrevistas, conforme recomenda Armstrong (2010), é realizado um ponto de situação, entre o elemento da equipa de *Talent Acquisition* responsável pelo processo e o cliente interno, para realizar uma avaliação dos candidatos e também definir os próximos passos a seguir no processo. Os candidatos são novamente triados através das categorias: Entrevista - Com Interesse (Pendente), Entrevista - Com Interesse (Não Considerado) ou Entrevista - Sem Interesse.

A partir desta fase, o processo de recrutamento pode evoluir de várias formas, tendo em conta o tipo de processo, o grau de senioridade procurado e as características do próprio negócio. Por exemplo, em processos de estágio é bastante comum que, após a primeira entrevista, o negócio selecione de imediato o candidato a integrar a equipa sem necessitar de fases adicionais. Já para funções na área das tecnologias da informação ou estratégia de negócio, ou no caso de serem funções de chefia ou de maior responsabilidade, o cliente interno pode considerar necessário realizar um teste técnico ou realizar uma ou duas fases de entrevistas adicionais com diretores da área em que se insere a equipa à qual se destina a vaga.

Decorridas todas as fases eliminatórias, e tendo o candidato sido selecionado, avança-se com a proposta. Os candidatos que não forem selecionados ou que foram eliminados ao longo do processo são informados da sua exclusão, por email ou chamada telefónica, tal como defende Cunha (1992). O *feedback* negativo é geralmente dado por chamada telefónica, se o candidato passar a fase de entrevista presencial/*online* ou quando se trata de um colaborador interno, independentemente da fase em que se encontrar.

Relativamente à proposta, quando esta é realizada, é necessário assinalar o procedimento no sistema, assim como todas as condições da mesma, tais como horas semanais de trabalho, renumeração, data de início, local de trabalho, entre outras informações relevantes. A proposta é apresentada ao candidato, primeiramente através de uma chamada telefónica, sendo posteriormente formalizada por email, a explicitar os detalhes da mesma, comunicados por via telefónica.

Apesar de o processo de recrutamento terminar após a aceitação da proposta, é muito importante perceber a eficiência e os custos do mesmo. Desta forma, após a conclusão do processo é preenchida uma base de dados no programa *SharePoint da Microsoft*, na qual se registam todas as informações pertinentes do mesmo, tais como os dados relativos à vaga, número total de candidaturas (discriminando as internas e externas), número de entrevistas telefónicas, e de entrevistas presenciais/online com interesse e sem interesse realizadas, número de propostas realizadas e recusadas e respetivos motivos, data de abertura e fecho do processo, entre outras informações importantes para a análise dos resultados do processo.

Durante o estágio, foi possível contactar e acompanhar este processo do início até ao fim, quer como observadora, quer como interveniente.

Foi possível estar presente em 5 reuniões de definição de perfil com o negócio, 2 reuniões com agências de recrutamento e 7 reuniões com o negócio de *feedback* sobre os candidatos entrevistados, 2 das quais promovidas pela própria estagiária, no âmbito dos processos sob a sua responsabilidade.

Em termos de tarefas, foram abertas requisições e respetivos anúncios *em Success Factors* para 8 processos; foram realizadas 8 triagens e 215 entrevistas telefónicas, foram observadas 7 entrevistas *online* e realizadas 13 autonomamente. Foram ainda conduzidas 2 entrevistas exploratórias, que consistem em conversas com candidatos que aparentam ter potencial ou que foram recomendados por alguém da organização, mas que, não existindo nenhuma vaga disponível para o seu perfil, têm apenas o propósito de conhecer melhor o candidato e explorar quais seriam os seus interesses na organização e as funções ou áreas em que gostaria de trabalhar.

Também foram observados momentos de apresentação de propostas a candidatos, tendo-se concretizado uma ação neste âmbito, e assegurados *feedbacks* negativos, quer por email, quer por chamada telefónica, quando os candidatos não avançavam para as fases seguintes. Destaca-se ainda a oportunidade de gerir um processo na sua totalidade, ou seja, desde o seu início, com a abertura da requisição e publicação de

anúncio, até ao fim, com a realização da proposta. Deu-se início a um outro processo que não foi possível fechar antes do término do estágio.

No período em que decorreu o estágio, a equipa de *Talent Acquisition* procedeu a uma alteração na redação e publicação dos anúncios, pelo que foi entregue à estagiária a responsabilidade de proceder a auditorias aos anúncios publicados, solicitando eventuais correções.

Adicionalmente, foi possível acompanhar outro tipo de processos e dinâmicas de recrutamento, tais como a participação em feiras de emprego. Neste caso, em duas feiras, uma na Universidade de Aveiro, mais especificamente para o departamento de Eletrónica, Telecomunicações e Informática (DETI4devs), e outra no ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão (*Career Day*). Nestas feiras, a responsabilidade passou por estar presente na banca da MC e apresentar a empresa e os programas de estágios aos estudantes, esclarecendo eventuais dúvidas.

4.1.2. Experiências de gestão de recursos humanos

A experiência de estágio permitiu não só adquirir conhecimentos e competências ao nível do recrutamento e seleção de recursos humanos, mas igualmente experienciar práticas de gestão de recursos humanos, quer ao nível do acolhimento, integração e *team building*, quer ao nível da formação e aprofundamento de conhecimentos e competências.

Ocasionalmente, foi possível apoiar outras equipas do pelouro *People*, que não a de *Talent Acquisition*. Por exemplo, logo no primeiro dia de estágio, integrou-se uma *task force* composta apenas por estagiários para realizar um *benchmarking* de uma função.

Ademais foi possível observar e realizar atividades de acolhimento e integração, como por exemplo, um *onboarding* para dois novos colaboradores do pelouro Baazar. O *onboarding*, normalmente realizado por um *People Business Partner*, consiste num processo de acolhimento de novos colaboradores na empresa, procedendo-se à leitura, esclarecimento e assinatura do contrato e a uma apresentação sobre as empresas do grupo Sonae, a história da MC e respetivas lojas, a sua missão, valores e orientações estratégicas e a sua estrutura organizacional. Esclarece-se ainda os novos colaboradores sobre os benefícios e vantagens que têm, as formações que irão realizar e as plataformas e *apps* que irão utilizar. No final da apresentação, é entregue o material de trabalho, é visitada a equipa de informática para preparar o equipamento e

esclarecem-se alguns aspetos práticos sobre a utilização do mesmo. Por fim, apresentam-se os novos colaboradores à sua equipa.

Durante o período de estágio, a estagiária foi encorajada a participar nas atividades formativas que ocorressem. Nesse âmbito, participou num *Open Day* de *Marketing* e de *Bazaar*, que se traduziu numa apresentação do pelouro, facilitando a compreensão da estrutura organizacional complexa da MC, e numa formação sobre recrutamento nas redes sociais, abordando a eficácia na comunicação no LinkedIn e Workplace MC, a aplicação da imagem MC e a escolha de imagens de qualidade para ilustração dos anúncios.

Durante o estágio foi possível observar que a MC põe em prática uma política de criação de um ambiente positivo e descontraído entre os colaboradores, cabendo ao pelouro de *People* organizar muitas dessas ações. Assim, foi possível vivenciar atividades diversas de convívio e descontração: observação dos jogos da Seleção Nacional com pipocas; visionamento do vídeo da convenção da MC; visita de cães treinados por colaboradores das lojas ZU no Dia Mundial dos Animais; e oferta de castanhas no dia de São Martinho.

O pelouro de *People* também tem por prática realizar periodicamente um evento para os seus colaboradores, favorecendo o convívio, o conhecimento mútuo e a criação de relações interpessoais entre todos, incluindo a administradora e os vários diretores de departamentos, esbatendo hierarquias. Foi, assim, possível participar num destes eventos durante o estágio, denominado *Take a Break with People*, que incluiu um almoço e a realização de uma *Lip Sync Battle* entre as várias equipas do pelouro.

Para além dos eventos do pelouro, também a equipa de *Talent Acquisition* faz questão de organizar algumas atividades de *team building*, nas quais a estagiária participou. São exemplos de algumas dessas atividades, o almoço de Natal e a troca de presentes entre amigos secretos, e a visita aos membros da equipa do Cluster A que trabalham no escritório de Carnaxide, para conhecimento mútuo e reforço do *bonding*.

Além disso, foi possível participar em eventos organizados por outras empresas do grupo Sonae, tais como a Zeitreel, que promoveu feiras das suas marcas de roupa (ZIPPY e MO) vendendo aos colaboradores do grupo produtos rejeitados no controlo de qualidade a preços mais reduzidos.

Esta diversidade de experiências aprofundou a compreensão sobre a importância dos RH na criação de um ambiente positivo e colaborativo entre os colaboradores das organizações, contribuindo, com diversas iniciativas de acolhimento, integração,

bonding e formação, para a satisfação profissional dos colaboradores, a sua capacitação e o compromisso com o sucesso da organização.

O estágio realizado incluiu também um trabalho de natureza investigativa tendo por base um conjunto de dados relativos ao processo de recrutamento e seleção descrito. Esses dados são, normalmente, recolhidos e registados pela equipa de *Talent Acquisition* da MC ao longo do processo de recrutamento e seleção, mas até à data de estágio não tinham sido objeto de tratamento. Assim, o estágio teve por principal propósito a análise dos dados em causa, para identificação das principais características e resultados associados ao processo de recrutamento e seleção, e de implicações úteis para a avaliação do trabalho levado a cabo pela equipa.

No ponto seguinte, apresenta-se a metodologia empregue para o tratamento e análise dos referidos dados.

4.2. Metodologia e resultados

A metodologia aplicada neste trabalho foi de carácter quantitativo, baseando-se em métodos estatísticos, a fim de estabelecer comparações nos dados em análise que, por sua vez, permitem obter explicações, padrões ou tendências para a problemática em estudo (Sampaio, 2022).

Este estudo assenta em técnicas de natureza fundamentalmente descritiva, procurando caracterizar o processo de recrutamento e seleção empreendido na MC. Este tipo de estudo pretende responder a questões como 'O que?', 'Onde?' e 'Quando?', como descrito em Sampaio (2022).

Os dados utilizados neste trabalho foram recolhidos de uma base de dados, o SharePoint, partilhada por toda a equipa de *Talent Acquisition*, considerando os processos de recrutamento decorridos entre 28 de abril e 23 de novembro de 2022. Esta base de dados contém várias informações a respeito das características das vagas, como, por exemplo, o *cluster* responsável, o *status* do processo, o pelouro e área funcional da qual faz parte, o tipo de recrutamento, o motivo de contratação, o modelo de trabalho, e o local da vaga. Inclui também informações relativas ao próprio processo de recrutamento e seleção, como a duração do processo, as candidaturas, as entrevistas telefónicas e *online*/presenciais, as propostas e as admissões.

Os dados em análise respeitam ao período desde a criação da equipa de *Talent Acquisition* até ao final do estágio, correspondente a oito meses.

Inicialmente apresenta-se a caracterização da amostra no que diz respeito às características das vagas correspondentes aos processos de recrutamento e seleção tratados pela equipa de *Talent Acquisition* no âmbito dos seus quatro *clusters*.

Contudo, e considerando que o estágio decorreu no Cluster A, avaliou-se a vantagem de incidir a análise sobre aquele *cluster* em particular, considerando a experiência aí adquirida pela estagiária e o maior conhecimento sobre os dados, tendo-se decidido pela utilização do mesmo como estudo de caso, uma vez que o mesmo representava a maior percentagem de processos tratados e de processos fechados. De acordo com Ventura (2007, p. 384), os estudos de caso “vis[am] a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”, e, embora não possibilitem a compreensão da realidade no seu todo, nem permitam a generalização de resultados, têm a vantagem de facilitar uma compreensão mais aprofundada da realidade em estudo.

Embora o estudo em específico do processo de recrutamento e seleção levado a cabo no seio do Cluster A não permita uma generalização dos resultados a todo o universo das práticas de recrutamento e seleção na equipa de *Talent Aquisition*, possibilita um melhor conhecimento do que ocorre naquele *cluster*. A seleção do Cluster A beneficia ainda do conhecimento acrescido que a estagiária adquiriu das práticas aí instituídas, decorrente das suas vivências de observação e aplicação, bem como do facto de os registos inscritos na base de dados do SharePoint que suporta a análise serem mais completos e sistemáticos no Cluster A do que nos restantes *clusters*, possibilitando uma análise mais consistente e fiável.

Conforme registam Sátyro e D’Albuquerque (2020, s/p), “a estratégia metodológica do estudo de caso tem como base questões de pesquisa tanto do tipo ‘qual’ ou ‘como’, que podem gerar análises descritivas inferenciais, quanto do tipo ‘por que’, de natureza explicativa”. Neste sentido, procede-se a uma análise descritiva dos dados relativos aos processos de recrutamento e seleção geridos pelo Cluster A. Para esta análise selecionaram-se apenas os processos fechados, uma vez que são aqueles em que o ciclo de recrutamento e seleção foi completado.

Para efeitos de análise, os dados relativos aos processos fechados do Cluster A são agrupados tendo em conta as diferentes áreas funcionais que existem na MC, tendo-se considerado não ser vantajoso para a caracterização das práticas e procedimentos de recrutamento e seleção do Cluster A uma análise individualizada dos processos.

Aquando do tratamento dos dados observou-se nalguns processos campos não preenchidos. Para efeitos de caracterização da amostra, decidiu-se contabilizar a

globalidade dos dados disponíveis, assinalando como ‘em branco’ os casos omissos, para proceder a uma caracterização o mais completa possível da realidade, garantir a consistência no número de processos tratados, e proporcionar à equipa dados para uma reflexão sobre a necessidade de uniformização e consistência nos registos.

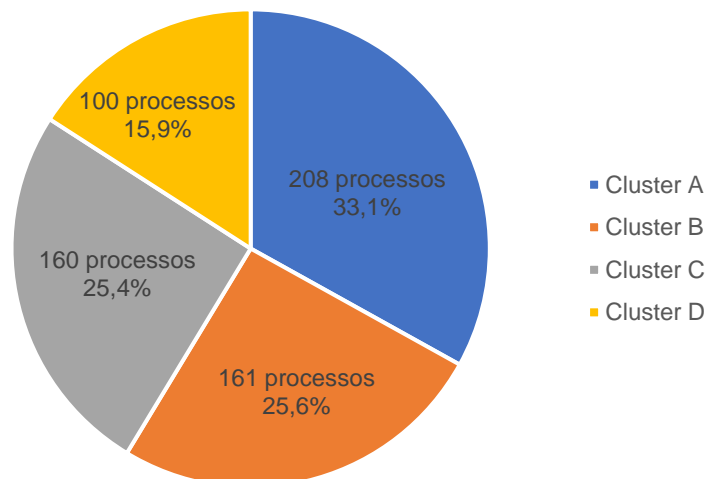
Todavia, para efeitos da análise do processo de recrutamento e seleção propriamente dito no Cluster A, entendeu-se não considerar os casos ‘em branco’ porquanto não se revelavam informativos para a análise das variáveis e poderiam em alguns casos enviesar alguns resultados.

Na análise dos dados apenas recorreremos a técnicas estatísticas simples: frequências absolutas e relativas, média e desvio padrão. Na interpretação dos resultados, consideram-se oportunamente alguns registos inscritos nos campos ‘observações’ da base de dados, numa lógica de análise qualitativa.

4.2.1. Caracterização da amostra

Conforme apresentado na Figura 13, a equipa de *Talent Acquisition* tramitou um total de 629 processos, sendo que o Cluster A tratou uma percentagem maior de processos (33,1%), comparativamente com os demais *clusters*.

Figura 13. Número de processos geridos por cada *cluster*.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Por seu lado, o *cluster* D conduziu o menor número de processos (15,9%). No conjunto dos vários *clusters* foram tratados em média 79 processos por mês.

Status dos Processos

No conjunto dos 629 processos tratados, verificou-se que a maioria dos processos (59,5%) já estavam fechados, que 20% tinham sido cancelados, 19,1% estavam a decorrer e 1,5% tinham sido abertos recentemente, não registando ainda qualquer ação subsequente (cf. Tabela 2).

Tabela 2. Número de processos de cada *cluster* por *status*.

		Cluster				Total
		A	B	C	D	
Status do Processo	Novos	2	3	3	1	9
	Em curso	36	17	38	29	120
	Fechados	149	125	70	30	374
	Cancelados	21	16	49	40	126
Total		208	161	160	100	629

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Os processos fechados correspondem àqueles que resultaram na contratação de um colaborador, ao invés dos cancelados, cujo motivo de cancelamento pode decorrer de várias circunstâncias, sendo as mais frequentes na organização em causa os seguintes: a ausência do *hiring manager*² (por licença de maternidade ou gozo de férias); a redefinição do perfil a procurar; a alteração da decisão do negócio por motivos estratégicos; a internalização de parceiros ou a utilização de *outsourcing*³; a ausência de resposta por parte do negócio; e a realização do orçamento para 2023.

Os *clusters* com mais processos fechados são o A e o B, sendo responsáveis, respetivamente, por 39,8% e 33,4% dos mesmos. Por outro lado, os *clusters* com mais processos cancelados são o C e D, respetivamente, com 38,9% e 31,8%.

Os Clusters A e B apresentam um comportamento semelhante. Em ambos se observa uma maioria de processos fechados, 71,6% e 77,6%, respetivamente, e uma

² É o colaborador, normalmente, diretor ou chefe de área, que precisa de um novo colaborador na sua equipa. Para tal, trabalha lado a lado com a equipa de RH de forma a preencher a vaga em aberto.

³ Processo no qual se realiza uma contratação externa de uma empresa ou mesmo de um indivíduo para a realização de um serviço ou de uma função que seria tipicamente realizada por alguém da empresa.

percentagem aproximada de processos em curso (17,3% no Cluster A e 10,5% no Cluster B) e equivalente de processos cancelados (cerca de 10% em ambos).

A percentagem de processos novos em todos os *clusters* é residual, não atingindo os 2% por *cluster*.

Tipo de Recrutamento

No que respeita ao tipo de recrutamento, observa-se a existência de dois tipos: recrutamento para operações e recrutamento para estruturas. O primeiro destina-se à contratação para funções de terreno, coincidindo em larga medida com o trabalho em loja e o atendimento direto ao público. O segundo corresponde a funções de *backoffice*, ou seja, atividades de gestão interna que garantem suporte às diferentes áreas e possibilitam o serviço prestado diretamente ao cliente, tais como marketing, recursos humanos, contabilidade, gestão de projetos, gestão estratégica, etc.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 3, observa-se que o tipo de recrutamento mais frequente é para estruturas, representando 85,4% do total de processos, sendo o mais frequente em todos os *clusters*, exceto no Cluster D.

Tabela 3. Número de processos por tipo de recrutamento e *cluster*.

		Cluster				Total
		A	B	C	D	
Tipo de Recrutamento	Estruturas	205	158	160	14	537
	Operações	3	3	0	85	91
	Em branco	0	0	0	1	1
Total		208	161	160	100	629

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

No conjunto dos processos para estruturas, o Cluster A é aquele que regista uma maior percentagem (38,2%). Na tabela é ainda possível observar que o Cluster D é o que assume a quase totalidade de processos de recrutamento para funções de operações (93,4%), e, por sua vez, não ocorrem quaisquer processos para operações no Cluster C.

Os Cluster A, B e C apresentam todos percentagens de recrutamento para estruturas acima dos 98%. Já o Cluster D regista claramente uma percentagem superior de recrutamentos para funções de operações (85%) comparativamente com funções de estruturas (14%).

Pelouro

Como já foi visto anteriormente no ponto 2.1.4., a MC está organizada em pelouros, que correspondem a diferentes áreas de atuação da empresa, para os quais são recrutados novos colaboradores. Na Tabela 4 é possível observar a distribuição dos processos de recrutamento entre os vários pelouros e identificar a participação de cada *cluster* nesses processos.

Tabela 4. Número de processos por pelouro e *cluster*.

		<i>Cluster</i>				Total
		A	B	C	D	
Pelouro	<i>Audit</i>	1	9	1	0	11
	<i>Bazaar</i>	35	1	7	0	43
	<i>Chief Financial Officer (CFO)</i>	1	96	12	0	109
	<i>Client</i>	11	0	27	0	38
	<i>Commercial Food & Fresh Food</i>	86	1	10	0	97
	<i>E-Commerce</i>	19	2	8	0	29
	<i>Health Wellness & Beauty</i>	32	5	3	41	81
	<i>Logistics & Supply Chain</i>	12	2	11	7	32
	<i>Marketing</i>	1	0	0	0	1
	<i>Operations</i>	8	4	7	51	70
	<i>People, Sustainability & Transformation</i>	1	40	6	1	48
	<i>Business Information Tech (BIT)</i>	1	1	68	0	70
Total	208	161	160	100	629	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Os pelouros que solicitaram mais recrutamento, no período em análise, foram o CFO (17,3%) e o *Commercial Food & Fresh Food* (15,4%), seguidos do pelouro *Health Wellness & Beauty*, com 12,9%, e *Business Information Tech* (BIT) e *Operations*, ambos com 11,1%. Pelos dados, estes são os pelouros que apresentam maior rotatividade e/ou aumento de pessoal. No caso dos pelouros *Health Wellness & Beauty* e *Operations*, o fluxo de recrutamentos deve-se, em particular, à abertura periódica das lojas que se inserem nestes.

O que apresenta claramente menor necessidade de recrutamento é o pelouro de *Marketing*, que regista apenas um processo. Isto não significa, todavia, que não se recruta para funções de *marketing*, uma vez que estas podem existir noutros pelouros. O Cluster A realiza recrutamento para todos os pelouros, apresentando-se como o único a recrutar para o pelouro de *Marketing*. Neste sentido, aparenta ser o *cluster* mais abrangente, embora se foque maioritariamente no recrutamento para o pelouro *Commercial Food & Fresh Food* (41,4%), seguido dos pelouros *Bazaar* (16,8%) e *Health Wellness & Beauty* (15,4%). Ainda se podem referir outros quatro pelouros com

interesse, apesar de registarem percentagens inferiores a 10%: *E-Commerce* (9,2%); *Logistics & Supply Chain* (5,8%), *Client* (5,3%) e *Operations* (3,9%). O recrutamento para os restantes pelouros foi realizado pontualmente, apresentando percentagens inferiores a 0,5%.

Também o Cluster B recruta para todos os pelouros exceto para o pelouro *Client* e *Marketing*, sendo este último o único que o Cluster C não abrange. Ainda assim, existe uma nítida concentração de processos de certos pelouros nos Clusters B e C. O Cluster B responsabiliza-se predominantemente pelo recrutamento para os pelouros CFO (59,6%) e *People, Sustainability & Transformation* (24,8%), enquanto o C envolve-se mais em processos dos pelouros *BIT* (42,5%) e *Client* (16,9%).

O Cluster D gere processos apenas de quatro pelouros, recrutando na maioria para os pelouros *Operations* (51%) e *Health Wellness & Beauty* (41%), que incluem, por exemplo, as lojas BAGGA, Continente, Continente Modelo e Continente Bom Dia, e as lojas Wells, respetivamente. Isto vai ao encontro do já observado na tabela anterior, em que este *cluster* era o principal responsável por recrutar para funções operacionais.

Áreas Funcionais

Como já foi brevemente referido, os pelouros, apesar de terem áreas de atuação específicas, podem conter funções comuns a outros pelouros, ou seja, podem ter funções relativas a diferentes áreas funcionais. Por exemplo, o pelouro *People* é direcionado para a área de recursos humanos, não obstante existem neste funções correspondentes a outras áreas, como comunicação, *marketing*, tecnologias de informação, entre outras. O mesmo se aplica a outros pelouros. Desta forma, faz também sentido analisar as diferentes áreas funcionais existentes na MC e qual a responsabilidade dos diferentes *clusters* no recrutamento para cada uma delas (cf. Tabela 5).

Numa primeira observação, as áreas funcionais para as quais se recruta em maior quantidade são *Trading* (17,5%), sendo 98,2% dos seus processos tratados pelo Cluster A; *Finance & Accounting* (14,5%), com 98,9% dos processos geridos pelo Cluster B; *Information Technology* (13%) e *Business Enablement* (12,2%), ambos com processos maioritariamente da responsabilidade do Cluster C (96,3% e 49,4%, respetivamente). 22,1% dos processos da área de *Business Enablement* são também tratados pelo Cluster A e 23,4% pelo Cluster B. A área de *Customer Services & Call Center* é a que

apresenta menor número de processos (apenas 2), correspondendo a uma percentagem insignificante de 0,32%.

Tabela 5. Número de processos por área funcional e *cluster*.

		<i>Cluster</i>				Total
		A	B	C	D	
Áreas Funcionais	<i>Business Enablement</i>	17	18	38	4	77
	<i>Communication & Design</i>	24	0	2	0	26
	<i>Construction & Store Planing</i>	4	1	0	2	7
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	3	30	0	35
	<i>Digital Marketing</i>	7	1	1	0	9
	<i>Finance & Accounting</i>	1	90	0	0	91
	<i>Health & Wellness</i>	2	0	0	40	42
	<i>Human Resources</i>	1	33	1	1	36
	<i>Information Technology</i>	2	1	79	0	82
	<i>Legal, Audit & Risk Management</i>	1	11	0	0	12
	<i>Quality Control</i>	23	0	0	0	23
	<i>Sales</i>	1	0	0	46	47
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	14	2	7	7	30
	<i>Trading</i>	108	1	1	0	110
	<i>Customer Services & Call Center</i>	1	0	1	0	2
Total	208	161	160	100	629	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Desta forma, conclui-se que as áreas funcionais de *Trading*, *Finance & Accounting*, *Information Technology* e *Business Enablement* são as que apresentam maior rotatividade de pessoal e/ou alargamento do número de colaboradores.

De acordo com os dados disponíveis na tabela, o Cluster A gere processos de todas as áreas funcionais, o que é coerente com o que se conclui da análise dos pelouros, pois aquele *cluster* recruta para todos os pelouros. Ainda se constata que a maioria do recrutamento do Cluster A é realizado para a área funcional de *Trading* (51,9%), seguido de mais duas áreas, *Communication & Design* (11,5%) e *Quality Control* (11,06%). O recrutamento do Cluster A para as restantes áreas é menos significativo, apresentando valores inferiores a 10%.

No que respeita ao Cluster B, 55,9% dos seus processos são para a área funcional *Finance & Accounting*; 20,5% para *Human Resources*; 11,2% para *Business Enablement* e 6,8% para *Legal, Audit & Risk Management*. O recrutamento para as restantes áreas é residual, correspondendo a percentagens inferiores a 2%.

Já o Cluster C trata maioritariamente processos da área funcional *Information Technology* (49,4%), sendo também bastante representativo a percentagem de processos nas áreas de *Bussiness Enablement* (23,8%) e *Data Analytics & Business Intelligence* (18,8%).

O Cluster D é o que recruta para uma menor diversidade de áreas funcionais; fundamentalmente para *Sales* (46%) e *Health & Wellness* (40%). Estes resultados são compreensíveis porquanto, como já se viu, o Cluster D é o que assume um papel visivelmente mais significativo no recrutamento para os pelouros *Operations* e *Health Wellness & Beauty*.

Estes resultados são coerentes com a descrição apresentada no ponto 2.1.4. relativa ao papel de cada *cluster* nas ações de recrutamento geridas pela equipa de *Talent Acquisition*.

Motivo de Contratação

A Tabela 6 apresenta dados relativos ao motivo que levou à abertura de processos de recrutamento em cada *cluster*. Como se vê, o principal motivo de contratação é a substituição de colaboradores (63,4%), seguido de novas contratações (22,9%). São pouco frequentes os processos de recrutamento para estágio e para contratação temporária (cerca de 5%). O Cluster A é o que apresenta a maior percentagem de processos para estágios (65,6%) e para substituições (34,61%), enquanto o Cluster B é responsável por 62,9% dos processos para contratações temporárias, normalmente por substituição de colaboradoras em licença de maternidade. Os processos de recrutamento para novas contratações são distribuídos de forma mais ou menos equitativa pelos Clusters A, C e D (26,4%, 26,4% e 28,5%, respetivamente).

Tabela 6. Número de processos por motivo de contratação e *cluster*.

		<i>Cluster</i>				Total
		A	B	C	D	
Motivo de Contratação	Substituição	138	103	108	50	399
	Nova Contratação	38	27	38	41	144
	Estágio	21	7	4	0	32
	Contratação Temporária	9	22	1	3	35
	Em branco	2	2	9	6	25
Total		208	161	160	100	629

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Analisado o número de processos geridos por cada *cluster* considerado o motivo de contratação, verifica-se que a substituição de colaboradores é o principal motivo em todos eles, correspondendo a mais de 60% dos processos tratados pelos Clusters A, B e C, e a 50% dos processos do Cluster D.

Estes dados corroboram a elevada rotatividade e/ou aumentos de pessoal observada ao nível dos pelouros e das áreas funcionais, sugerindo uma elevada tendência de renovação de quadros de colaboradores.

Modelo de Trabalho

Normalmente, ao abrir um processo também se indica qual o modelo de trabalho previsto para cada função: trabalho híbrido, remoto, de escritório ou ainda no terreno (cf. Tabela 7).

Tabela 7. Número de processos por modelo de trabalho e *cluster*.

		Cluster				Total
		A	B	C	D	
Modelo de Trabalho	Híbrido	193	141	130	8	472
	Escritório	2	2	0	4	8
	Remoto	1	2	20	0	23
	Terreno	11	15	0	85	111
	Em branco	1	1	10	3	15
Total		208	161	160	100	629

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

O modelo de trabalho predominante nas vagas a preencher é o modelo híbrido (75,0%), que se distancia significativamente do segundo modelo de trabalho mais utilizado: trabalho no terreno (17,7%). Os modelos de trabalho menos utilizados são o trabalho remoto (3,7%) e o de escritório (1,3%).

O modelo híbrido é o mais comum nos processos dos Clusters A, B e C (92,8%, 87,6% e 81,3%, respetivamente). Nos dois primeiros *clusters*, as vagas para trabalho em escritório e trabalho remoto são residuais, sendo inferiores a 1% no Cluster A e a 2% no Cluster B. No caso da Cluster C, não se verifica quaisquer vagas para trabalho em escritório e no terreno. No entanto, apresenta uma percentagem de 12,5% para vagas relativas a trabalho remoto, representando o maior número de processos para este modelo de trabalho (86,96%).

No que respeita o Cluster D, não se observam vagas com um modelo de trabalho remoto, sendo que a percentagem de vagas com modelo de trabalho híbrido ou em escritório é muito baixa (8% e 4%, respetivamente). Contudo, aquele *cluster* é o que apresenta maior percentagem de processos para trabalho em escritório (50%). Dos quatro *clusters*, é ainda o que regista uma maior percentagem de vagas para trabalho no terreno (76,6%), modelo de trabalho que predomina nos processos que gere (85%).

Local da Vaga (Distritos)

Aquando da abertura da vaga, também é registado o local da mesma. Dada a dispersão e diversidade de locais indicados, para efeitos desta análise, estes foram agrupados por distritos (cf. Tabela 8).

Tabela 8. Número de processos por distrito e por *cluster*.

		<i>Cluster</i>				Total
		A	B	C	D	
Local da Vaga (Distritos)	Aveiro	0	0	0	5	5
	Beja	0	0	0	4	4
	Braga	0	1	0	8	9
	Faro	0	0	0	7	7
	Leiria	0	0	0	4	4
	Lisboa	120	26	20	27	193
	Madeira	4	0	0	2	6
	Porto	81	125	136	19	361
	Santarém	0	2	0	7	9
	Viana do Castelo	0	0	0	1	1
	Viseu	0	0	0	4	4
	Évora	0	0	0	3	3
	Setúbal	0	0	0	1	1
	Coimbra	0	0	0	2	2
	Castelo Branco	0	0	0	2	2
	Em branco	3	7	4	4	20
Total		208	161	160	100	629

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Como se pode observar na tabela, os dois distritos onde ocorrem mais vagas são, em primeiro lugar, o Porto, com um total de 57,4% das vagas disponibilizadas, seguido de Lisboa (30,7%). Todos os outros distritos apresentam percentagens residuais, inferiores a 2%.

A distribuição das vagas pelos diferentes locais indicados permite concluir que, no caso do Porto, 92,8% das 360 vagas são para Matosinhos e Maia, onde se situam os escritórios da MC, e as remanescentes (7,2%) distribuem-se pelos outros locais referidos, onde existem, por exemplo, lojas Continente, BAGGA e Wells. Cenário semelhante se verifica em Lisboa, onde 76,3% das vagas são para Carnaxide, onde também existem escritórios da MC, e as restantes vagas (23,7%) destinam-se aos outros locais indicados, onde também se encontram lojas.

Conclui-se dos dados que a maior parte das vagas tanto do Porto como de Lisboa são para os escritórios, nos quais se exercem funções de estrutura. Desta forma, compreende-se o elevado número de vagas existentes para estes dois distritos, em comparação com os restantes, uma vez que já se concluiu anteriormente que a larga maioria dos processos de recrutamento é para funções de estrutura.

Relativamente aos dois distritos com maior número de processos, ainda se pode notar que os Clusters A, B e C, com 22,4%, 34,6% e 37,7%, respetivamente, são os que mais gerem os processos de recrutamento para o Porto; já o Cluster A foi o responsável pela gestão da maioria dos processos de recrutamento para Lisboa (62,2%).

Os Clusters A, B e C praticamente só apresentam processos para dois ou três distritos de Portugal. A maioria dos processos do Cluster A são para Lisboa (57,7%), seguida do Porto (38,9%) e o distrito para o qual recruta menos é a Madeira (1,92%). O Cluster B, por seu lado, recruta maioritariamente para o Porto (77,6%). Já o Cluster C recruta apenas para Porto (85%) e para Lisboa (12,5%), com largo predomínio do Porto.

Por último, é possível observar que o Cluster D é o único com processos para todos os distritos apresentados na tabela, o que pode estar relacionado com o facto de este ser o *cluster* que mais recruta para funções operacionais, que são desempenhadas, na maioria das vezes, nas lojas da empresa, nomeadamente lojas Continente, que estão espalhadas pelo país inteiro.

4.2.2. Análise do Processo de Recrutamento e Seleção

A partir deste ponto, a análise estatística tem em foco o Cluster A, no âmbito do qual o estágio foi realizado, sendo o *cluster* do qual se tem maior conhecimento e que apresenta informação mais completa sobre os processos. Para além disso, a análise vai incidir em específico nos processos já fechados, uma vez que são aqueles em que o ciclo de recrutamento e seleção foi completado.

Para efeitos de análise, os dados relativos aos processos fechados deste *cluster* serão agrupados tendo em conta as diferentes áreas funcionais que existem na MC, considerando não ser viável ou vantajoso para a caracterização das práticas e procedimentos de recrutamento do Cluster A uma análise individualizada dos processos.

No Cluster A contabilizam-se 149 processos fechados, distribuídos por área funcional conforme apresentado na Tabela 9. Todavia, em algumas áreas só se regista um processo fechado, processos estes excluídos da análise por falta de representatividade estatística. No conjunto serão, então, analisados 38,2% (143 processos) do total de processos fechados dos vários *clusters* correspondentes a 96% dos processos fechados do Cluster A.

Tabela 9. Número de processos fechados do Cluster A por área funcional.

Área Funcional	Processos Fechados do Cluster A	%
<i>Business Enablement</i>	13	8,7
<i>Communication & Design</i>	16	10,7
<i>Construction & Store Planing</i>	3	2,0
<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	1,3
<i>Digital Marketing</i>	4	2,7
<i>Finance & Accounting</i>	1	0,7
<i>Health & Wellness</i>	1	0,7
<i>Human Resources</i>	1	0,7
<i>Information Technology</i>	1	0,7
<i>Quality Control</i>	20	13,4
<i>Sales</i>	1	0,7
<i>Supply Chain & Logistics</i>	8	5,4
<i>Trading</i>	77	51,7
<i>Customer Services & Call Center</i>	1	0,7
Total	149	100

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Nesta análise discute-se os dados relativos a: duração do processo, fontes de recrutamento, candidaturas, entrevistas telefónicas, entrevistas *online*/presencias, propostas e admissões. Na análise de cada uma destas variáveis ter-se-á em conta apenas os processos que registam dados sobre as mesmas.

Duração dos Processos

Quando surge uma vaga dentro da organização, o cliente interno efetua um pedido de contratação ao *People Business Partner*, que abre uma requisição e informa a equipa de *Talent Acquisiton*, responsável pelo processo de recrutamento e seleção.

Este processo, que tem início com a abertura do processo em *Success Factors* e a divulgação do anúncio, pode não ocorrer imediatamente após a abertura da requisição, pois, se estiverem muitos processos em curso, a equipa não consegue iniciar logo o processo. Desta forma, não é correto olhar apenas para a duração total do processo, ou seja, o número de dias que decorre entre a abertura do processo (requisição) e o fecho do mesmo. Importa também considerar o período entre a requisição e a divulgação do anúncio e deste até ao fecho do processo, correspondente ao processo de recrutamento e de seleção propriamente dito.

Ao observar a Tabela 10, é possível concluir que a área de *Construction & Store Planing* foi a que apresentou processos com a menor duração média, tanto total (33 dias), como desde a publicação do anúncio até ao fecho do processo (30 dias). Ao invés, os processos da área de *Data Analytics & Business Intelligence* foram os que estiveram abertos em média mais tempo (71 dias), sendo que o processo de recrutamento e seleção em si durou em média 63 dias, valor ainda assim superior à duração total dos processos das restantes áreas. Isto pode dever-se à especificidade das funções desta área funcional e ao nível de exigência do negócio.

Tabela 10. Duração média (em dias) dos processos desde a abertura ao fecho do processo, desde a abertura à divulgação do anúncio e desde a divulgação do anúncio até ao fecho, por área funcional.

		Duração dos Processos			
		Processos Considerados	Média Abertura/ Fecho	Média Abertura/ Divulgação	Média Divulgação/ Fecho
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	13	41	9	32
	<i>Communication & Design</i>	16	52	12	41
	<i>Construction & Store Planing</i>	3	33	3	30
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	71	8	63
	<i>Digital Marketing</i>	4	57	3	53
	<i>Quality Control</i>	20	44	4	40
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	8	57	9	48
	<i>Trading</i>	77	42	5	37
Total		143	-	-	-

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Os processos que apresentaram a segunda maior duração foram os das áreas de *Digital Marketing* e *Supply Chain & Logistics*, ambos com 57 dias. No entanto, o processo de recrutamento e seleção para a área de *Digital Marketing* foi um pouco mais moroso (53 dias em comparação com 48), registando, embora, três vezes mais celeridade na publicação dos anúncios (3 dias em média, comparativamente com 9).

Por sua vez, embora nas áreas de *Business Enablement* e *Construction & Store Planing* se verifiquem processos de recrutamento e seleção com duração aproximada (apenas 2 dias de diferença), a primeira área demora o triplo da segunda a publicar o anúncio (9 dias em comparação com 3), resultando numa diferença média de 8 dias na duração total dos respetivos processos.

Daqui decorre que uma maior celeridade na abertura dos anúncios para as vagas poderia reverter a favor de uma redução da duração total dos processos.

Fontes de Recrutamento

O anúncio da vaga, que visa atrair candidatos com o perfil adequado, pode ser divulgado em variadas fontes de recrutamento. No caso em estudo, os anúncios foram divulgados nas fontes assinaladas na Tabela 11, podendo num mesmo processo utilizar-se mais do que uma fonte.

De acordo com os dados, as fontes de recrutamento utilizadas pela empresa são a própria página web ou um site de divulgação de ofertas de emprego (Net-Empregos) ou, na linha do que referem Aldebrand et al. (2009), Armstrong (2010), Chiavenato (1998, 2014), Cunha (1992), Ribeiro (2002) e Silva e Albuquerque (2019), as redes sociais, em específico o LinkedIn, agências de recrutamento, universidades e a própria referência de candidatos.

Os dados permitem observar que a maioria das áreas recorre a pelo menos 2 fontes durante o recrutamento e no máximo a 5, sendo a área de *Trading* a que recorre a maior diversidade de fontes. Por seu lado, as áreas de *Supply Chain & Logistics* e *Data Analytics & Business Intelligence* recorrem apenas a uma fonte.

Tabela 11. Fontes de recrutamento utilizadas nos processos de cada área funcional.

		Fonte de recrutamento						Total
		Net-Empregos	Site Sonae	LinkedIn	Referência	Agências	Universidades	
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	1	13	4	0	0	0	18
	<i>Communication & Design</i>	2	16	8	1	0	0	27
	<i>Construction & Store Planing</i>	0	2	0	1	0	0	3
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	0	2	0	0	0	0	2
	<i>Digital Marketing</i>	0	3	0	1	0	1	5
	<i>Quality Control</i>	1	19	3	2	0	0	25
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	0	8	0	0	0	0	8
	<i>Trading</i>	3	71	21	8	3	0	105
Total		7	134	36	13	3	1	193

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

A fonte de recrutamento mais utilizada, tanto no conjunto das áreas como em cada uma delas, é o site Sonae (em 134 processos dos 143 processos, ou seja, cerca de 96,0%), sendo a área de *Trading* a que mais contribui para esta percentagem (52,9%) por ter mais processos. Se se considerarem percentagens relativas aos processos de cada área, grande parte utiliza o site Sonae em todos os seus processos, exceto *Construction & Store Planing*, *Digital Marketing*, *Quality Control* e *Trading*, que possuem processos não publicados no site. Já as fontes de recrutamento a que as áreas menos recorrem são as universidades (utilizada em apenas um processo de *Digital Marketing*) e as agências de recrutamento (3 processos apenas na área de *Trading*).

As agências de recrutamento podem ser utilizadas, em alguns casos, como o de vagas temporárias, funções executivas e funções para áreas de informática e tecnologias, a fim de identificar candidatos com o perfil pretendido. No caso em análise, o recurso a consultoras ocorreu em 3 processos da área *Trading*, para ocupação de uma vaga temporária e duas vagas que requeriam um perfil mais específico. No caso, as agências de recrutamento utilizadas foram a Hays (em 2 dos processos) e a Randstad.

A segunda fonte mais usada (em 24,2% dos processos) é o LinkedIn. É também a segunda fonte mais utilizada nas áreas de *Trading* (em 27,3% processos), *Communication & Design* (em 50% dos processos), *Business Enablement* (em 30,8% dos processos) e *Quality Control* (15% dos processos).

Quando se refere o LinkedIn como uma fonte de recrutamento de candidatos podem considerar-se duas abordagens. Por um lado, a que ocorre por iniciativa dos candidatos, que reagem a um anúncio de emprego publicado pela empresa, e, por outro, a que é realizada pelos recrutadores que pesquisam candidatos com um perfil adequado à função para a qual pretendem contratar. Neste último caso, os recrutadores enviam normalmente uma mensagem aos indivíduos que aparentam ter um perfil adequado à vaga, informando sobre a função disponível e questionando sobre o interesse em conhecer melhor a oportunidade de emprego. A resposta a esta interpelação pode ser positiva ou negativa, conforme os dados apresentados na Tabela 12.

Tabela 12. Número de processos, de contactos e de respostas positivas via LinkedIn por área funcional.

		Pesquisa LinkedIn			
		Processos	Pessoas abordadas	Média	Respostas Positivas
Área Funcional	<i>Communication & Design</i>	4	51	13	21
	<i>Trading</i>	3	21	7	10
Total		7	72	-	31

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

A leitura dos dados permite registar que das oito áreas funcionais em análise, apenas duas recorreram à pesquisa por LinkedIn, a de *Communication & Design* e de *Trading*. De igual modo se observa que apenas 4,7% do total de processos fechados pelo Cluster A (149 processos) recorreram a esta fonte de recrutamento. No conjunto dos processos das duas áreas, foram enviadas 72 mensagens a potenciais candidatos, tendo 43% das mesmas obtido resposta positiva.

Analisando os dados por área funcional, verifica-se que, dos 16 processos fechados pelo Cluster A na área de *Communication & Design*, foi necessário recorrer ao LinkedIn em 8, como se viu anteriormente. No entanto, metade foi através de pesquisas por LinkedIn (25,0% dos processos da área). No total, foram abordadas 51 pessoas (em

média 13 pessoas por processo), das quais 41% mostrou interesse em saber mais sobre a oportunidade.

Já para a área funcional de *Trading*, o LinkedIn foi utilizado em 21 processos como fonte de recrutamento, sendo apenas 3 destes através de pesquisas, equivalendo a uma percentagem muito baixa (4% no total dos 77 processos da área). Nos processos em que esta situação ocorreu foram abordadas 21 pessoas (em média 7 por processo), tendo quase metade (48%) respondido positivamente.

Como se conclui dos dados, o recurso ao LinkedIn como fonte de recrutamento não é uma prática generalizada na empresa, mas quando ocorre obtém uma taxa de respostas positivas favorável. Tal não significa, contudo, que os respondentes prossigam no processo de recrutamento, quer por opção própria, quer por não obterem aproveitamento nas fases de seleção que se seguem.

Candidaturas

As candidaturas são o ponto de partida para o processo de seleção, pois sem estas não seria possível avançar no processo e preencher a vaga em aberto.

Para a análise das candidaturas, procedeu-se à soma de todas as candidaturas submetidas por área funcional e ao apuramento da média de candidaturas por processo. Considerando a grande variação do número de candidaturas por processo em quase todas as áreas funcionais, apresenta-se também a amplitude (intervalo entre o número mínimo e máximo de candidaturas rececionadas nos processos relativos a cada área) (cf. Tabela 13).

Tabela 13. Total, média, desvio padrão e amplitude de candidaturas por área funcional.

		Candidaturas				
		Processos	Total	Média	Desvio Padrão	Amplitude
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	10	1267	127	203,3	664 - 3 = 661
	<i>Communication & Design</i>	15	2039	136	67,6	280 - 40 = 240
	<i>Construction & Store Planing</i>	3	104	35	30	66 - 7 = 59
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	201	101	6,4	105 - 96 = 9
	<i>Digital Marketing</i>	4	303	76	39,5	130 - 36 = 94
	<i>Quality Control</i>	16	1597	100	68,5	201 - 11 = 190
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	8	306	38	25,7	87 - 4 = 83
	<i>Trading</i>	67	4746	71	88,3	487 - 1 = 486
Total		125	10563	-	-	-

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

A área funcional de *Trading* é a que apresenta um maior número de candidaturas (44,9% do total de candidaturas), sendo também a área com maior número de processos. A segunda área com maior número de candidaturas (19,0%) é a de *Communication & Design* que, embora some menos de metade das candidaturas de *Trading*, apresenta uma média de candidaturas superior a esta, representado a maior média das áreas em análise (136). Pode daqui inferir-se que a área de *Communication & Design* é muito mais atrativa do que a de *Trading*, obtendo muito mais candidaturas num período aproximado (41 e 37 dias, respetivamente). Esta atratividade também é sugerida pela menor amplitude no número de candidaturas por processo da primeira área comparativamente com a segunda.

A média mais baixa de candidaturas verifica-se na área de *Construction & Store Planing* (35 candidaturas por processo). Por outro lado, a área de *Business Enablement* apresenta a segunda maior média (127 candidaturas por processo). Ao observarmos a duração dos processos destas áreas, é possível perceber que, para um período aproximado (32 e 30 dias, respetivamente), a área de *Business Enablement* aparenta ser mais atrativa que a de *Construction & Store Planing*, pois regista uma maior média. No entanto, se se atentar na amplitude, verifica-se que a área de *Construction & Store Planing* regista a segunda menor amplitude (59 candidaturas), ao contrário da primeira que apresenta a maior amplitude (661 candidaturas).

Daqui se infere que a relação entre a média de candidaturas por processo e a duração do mesmo não traduz necessariamente a atratividade da área, uma vez que, no caso de *Business Enablement*, essa atratividade parece variar muito em função da vaga. De igual modo se conclui não existir uma relação direta entre a duração do processo de recrutamento e seleção propriamente dito e o número de candidaturas submetidas ao mesmo.

Da observação dos dados da tabela, pode, contudo, verificar-se a existência de alguma relação entre as amplitudes e o número de processos. Por exemplo, nas áreas com menos processos, como a de *Data Analytics & Business Intelligence*, *Construction & Store Planing*, *Digital Marketing* e *Supply Chain & Logistics*, que têm entre 2 e 8 processos, respetivamente, o intervalo do número de candidaturas é menor.

A variação no número de candidatos pode ocorrer não só dentro de cada área, como entre áreas e ainda para as mesmas funções. Por exemplo, a função de *Buyer* da área de *Trading*, regista variações do número de candidaturas de 1, 5 e 53 em três processos distintos, e a função de *Marketing Technician* da área de *Communication & Design* variações de 73, 90 e 280 também em três processos.

As variações observadas no conjunto dos dados podem ter explicações diversas, tais como a atratividade da função, o local da vaga, a remuneração, a equipa onde se insere, a adequação da fonte de recrutamento ao perfil dos candidatos desejados, a relação entre o período do ano em que ocorre o recrutamento e a disponibilidade de oferta, ou ainda a duração do período de candidatura.

No que respeita às candidaturas, considera-se ainda os dados relativos a candidaturas internas e externas, em se tratando de candidatos colaboradores da empresa ou do mercado externo. Para tal, analisa-se, para cada área funcional, não só o número de processos em que existiram candidaturas internas, mas também o número de processos em que se recorreu a recrutamento misto (cf. Tabela 14).

Tabela 14. Número de processos considerados e com candidaturas internas, número de candidaturas total e internas e número de processos com recrutamento misto, por área funcional.

		Processos		Candidaturas		Processos / Recrutamento Misto
		Considerados	c/ Cand. Internas	Total	Internas	
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	10	6	1267	10	6
	<i>Communication & Design</i>	15	4	2039	11	4
	<i>Construction & Store Planing</i>	3	1	104	3	1
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	2	201	3	2
	<i>Digital Marketing</i>	4	3	303	4	3
	<i>Quality Control</i>	16	7	1597	29	7
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	8	5	306	11	4
	<i>Trading</i>	67	37	4746	89	28
Total		125	65	10563	160	56

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Em primeiro lugar, conclui-se da tabela que 52,0% dos processos considerados receberam candidaturas internas, e que foram recebidas candidaturas internas em pelo menos um processo em todas as áreas funcionais. Tendo em conta os 65 processos com candidaturas internas, a área que apresentou o menor número foi a de *Construction & Store Planing* (2,0%) e aquela com o maior número foi a de *Trading* (57,0%). No total de processos das áreas referidas, aqueles com candidaturas internas representaram, respetivamente, 33,0% e 55,0%.

A área de *Data Analytics & Business Intelligence*, apesar de ser responsável por apenas 3,0% do total de processos com candidaturas internas, foi a área com maior percentagem de processos com candidaturas internas (100%), visto que todos os seus

processos receberam candidaturas de colaboradores da empresa. Porém, o número de candidaturas internas nesta área equivale a apenas 1,0% do total de candidaturas recebidas pela mesma, percentagem de modo algum significativa. O mesmo se verifica para a área de *Digital Marketing*, que regista 75,0% de processos com candidaturas internos, representando aquelas, todavia, apenas 1,0% do total de candidaturas nesta área. Por sua vez, se se atentar na área de *Communication & Design*, é possível verificar que se registaram candidaturas internas em apenas 27,0% dos seus processos, correspondendo aquelas também a 1,0% do total de candidaturas desta área.

Assim se conclui não existir uma relação entre a percentagem de processos com candidaturas internas em cada área e a percentagem de candidaturas internas na mesma, verificando-se, para além disso, que, mesmo existindo um número significativo de processos com candidaturas internas, o número de candidaturas internas é muito baixo e a sua percentagem é residual.

De resto, as percentagens mais elevadas de candidaturas internas, quando considerado o total de candidaturas de cada área, são de 4,0% e 3,0%, situações que ocorrem respetivamente nas áreas de *Supply Chain & Logistics* e *Construction & Store Planing*.

Os dados apresentados na tabela permitem ainda descortinar que em todas as áreas ocorre recrutamento misto e que todos os processos que registaram candidaturas internas também registaram candidaturas externas, com exceção das áreas de *Supply Chain & Logistics* e *Trading*, em que verifica a utilização dos três tipos de recrutamento: externo, interno e misto.

Entrevistas Telefónicas

Após a receção das candidaturas é necessário realizar uma triagem em ordem a escolher os candidatos que irão prosseguir para a fase seguinte, ou seja, para a realização de entrevistas telefónicas.

Antes, porém, de se analisar os dados relativos às entrevistas telefónicas, observar-se-á a percentagem de candidatos apurados para esta fase, pois segundo Chiavenato (2014), é crucial compreender se o recrutamento está a ser eficiente e eficaz. Se o número de candidatos atraídos durante o processo de recrutamento for próximo do número de candidatos que prosseguem para o processo de seleção, significa que as fontes e os métodos de recrutamento aplicados foram adequados à função a preencher. O inverso poderá indiciar o desajustamento entre o processo de recrutamento e a natureza da vaga. Deve considerar-se, todavia, não ser produtivo no caso de um número

muito alargado de candidatos para um vaga selecioná-los a todos para entrevista telefónica, procedendo-se, nestes casos, a um escrutínio mais apertado do perfil de cada um, de modo a selecionar os que tenham melhor potencial para preenchimento da vaga.

Para efeitos da avaliação do processo de recrutamento, procedeu-se à adaptação da fórmula correspondente ao quociente de seleção (QS) apresentado por Chiavenato (2014), criando um quociente de recrutamento (QR) que considera a relação entre o número de pessoas que apresentaram candidatura (candidatos recrutados) e o número de candidatos que prosseguem para o processo de seleção (candidatos selecionados).

$$QR = \frac{\text{Número de candidatos selecionados}}{\text{Número de candidatos recrutados}} * 100$$

No caso em análise, e de acordo com os dados da Tabela 15, verifica-se que todas as áreas funcionais apresentam QR muito baixos, sendo o mais alto (16,0%) para a área de *Supply Chain & Logistics* e o mais baixo (6,0%) para a área de *Communication & Design*. Isto pode significar que o processo de recrutamento não está a ser muito eficiente, pois pode estar a atrair candidatos cujo perfil não se adegue muito à vaga em questão.

Tabela 15. Quociente de recrutamento, por área funcional.

Área Funcional	QR (%)
<i>Business Enablement</i>	9
<i>Communication & Design</i>	6
<i>Construction & Store Planing</i>	13
<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	14
<i>Digital Marketing</i>	7
<i>Quality Control</i>	8
<i>Supply Chain & Logistics</i>	16
<i>Trading</i>	12

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

O desfasamento entre o número de candidatos e o número de selecionados pode ter origem em diversos fatores. Por exemplo, a não especificação das habilitações e competências requeridas e um descritivo de funções pouco especificado, claro e direto, bem como a não concretização das condições de contrato ou o local da vaga, pode levar

a que um maior número de pessoas se candidate por falta de informação sobre a vaga e o perfil pretendido. De igual modo, isso representará um funil de seleção mais acentuado e um dispêndio de tempo e energia maior no processo de triagem.

Procedendo agora à análise dos dados relativos às entrevistas telefónicas realizadas, apresenta-se na Tabela 16 a soma das entrevistas telefónicas realizadas em cada área funcional e a média das mesmas por processo. Após as entrevistas telefónicas, estas classificam-se em ‘Com Interesse (CI)’ e ‘Sem Interesse (SI)’, registando-se na tabela o total e a média das entrevistas telefónicas consideradas ‘Com Interesse’, ou seja, as que foram aprovadas.

Tabela 16. Total, média e desvio padrão de entrevistas telefónicas realizadas e ‘Com Interesse’ por área funcional.

		Entrevistas Telefónicas				
		Processos	Total	Média	Desvio Padrão	Total CI
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	12	109	9	7,9	59
	<i>Communication & Design</i>	16	119	7	3,2	76
	<i>Construction & Store Planing</i>	3	13	4	3,0	9
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	28	14	1,4	13
	<i>Digital Marketing</i>	4	20	5	3,2	15
	<i>Quality Control</i>	19	152	8	4,4	87
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	8	54	7	1,0	27
	<i>Trading</i>	71	563	8	8,5	310
Total		131	1024	-	-	583

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

A partir dos dados, verifica-se que a área que realizou o maior número de entrevistas telefónicas foi a de *Trading* (53,2%), contudo, tratando-se da área com mais processos, a média de entrevistas por processo é aproximada das restantes (8). Por seu turno, a área que apresenta a maior média é a de *Data Analytics & Business Intelligence*, com 14 entrevistas telefónicas por processo. Muito embora esta seja a área com a média mais elevada, representa apenas 2,6% do total de entrevistas telefónicas realizadas, por ter apenas 2 processos. A área com a média mais baixa (4 entrevistas telefónicas por processo) é a de *Construction & Store Planing*, que é também a que apresenta a menor percentagem de entrevistas telefónicas (1,2%).

No conjunto das várias áreas, a taxa de aprovação das entrevistas telefónicas é sempre superior a 50,0%, com exceção para *Data Analytics & Business Intelligence* (46,4%). Destaca-se neste contexto, a área de *Digital Marketing* que regista a taxa mais elevada (75,0%), pois, embora apenas tenha entrevistado telefonicamente 20 candidatos, selecionou 15 para prosseguir.

Cruzando estes dados com os constantes da Tabela 15, relativa ao QR, conclui-se que, apesar de aquele ser muito baixo, o interesse das entrevistas telefónicas realizadas é elevado, e, conseqüentemente, são apurados candidatos com um perfil adequado à vaga.

Entrevistas *Online*/Presenciais

Para a fase de entrevistas *online* ou presenciais prosseguem apenas os candidatos apurados com interesse na fase das entrevistas telefónicas. Contudo, pode suceder que nem todos os apurados naquela fase prossigam para entrevistas *online*/presenciais, pois, como se explicou, se entre estas duas fases for remetida uma *shortlist* ao negócio, alguns candidatos podem ser excluídos pelo mesmo. Será este o motivo provável para explicação do resultado da área de *Trading*, que, como se vê na Tabela 17, regista menos 17 entrevistas *online*/presenciais do que as entrevistas telefónicas ‘Com Interesse’ que constam da Tabela 16.

Tabela 17. Total, média e desvio padrão de entrevistas *online*/presenciais realizadas e ‘Com Interesse’ por área funcional.

		Entrevistas <i>Online</i> /Presenciais				
		Processos	Total	Média	Desvio Padrão	Total CI
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	12	59	5	1,9	21
	<i>Communication & Design</i>	16	76	5	1,8	22
	<i>Construction & Store Planing</i>	3	9	3	2	4
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	2	13	7	4,9	3
	<i>Digital Marketing</i>	4	15	4	2,8	5
	<i>Quality Control</i>	19	93	5	3,0	34
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	8	27	3	0,9	9
	<i>Trading</i>	71	283	4	3,0	104
Total		131	562	-	-	198

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

De igual modo, o número de entrevistas *online*/presenciais pode ser superior ao número de candidatos apurados com interesse telefonicamente. Como se verifica na área de *Quality Control*, que apresenta mais 6 entrevistas *online*/presenciais do que as entrevistas telefónicas seleccionadas com interesse. Tal pode acontecer quando há referência de pessoas por alguém da empresa ou quando já se conhecem os candidatos de outros processos, não sendo necessário realizar um primeiro contacto por entrevista telefónica.

Tal como anteriormente, a área de *Trading* foi a que realizou o maior número de entrevistas nesta fase (49,2% do total), o que se associa ao facto de ser a área que registou maior número de entrevistas 'Com Interesse'. Identifica-se, nesta área, uma média de 5 entrevistas por processo, média esta igual à das áreas que apresentam também um número mais elevado de entrevistas: *Quality Control*, *Communication & Design* e *Business Enablement*, respetivamente, 16,2%, 13,2% e 10,3%.

Por sua vez, a área que realizou o menor número de entrevistas *online*/presenciais (1,6% do total) é a de *Construction & Store Planing*, que também foi a área com menor percentagem de entrevistas telefónicas (1,2% do total). Simultaneamente, a sua média é a mais baixa, conjuntamente com a área *Supply Chain & Logitics*.

No conjunto, a área de *Data Analytics & Business* é a que regista a média mais elevada de entrevistas por processo (7), embora seja a segunda área com menor número de entrevistas (2,3%).

Ao olharmos para os dados relativos às entrevistas "Com Interesse", conclui-se, desde logo, que a taxa de aprovação diminui bastante quando comparadas as entrevistas telefónicas e as entrevistas *online*/presenciais (de 46,4% a 75,0% para 23,1% a 44,4%), o que se compreende considerando que os objetivos da segunda entrevista são diferentes dos da primeira e fazem uma análise mais detalhada e aprofundada do perfil dos candidatos, aumentando o escrutínio da seleção. Para além disso, nesta entrevista está presente um representante do negócio que tem um melhor conhecimento da função e, conseqüentemente, é mais criterioso e exigente na análise do perfil.

No conjunto das várias áreas, verifica-se que a área de *Data Analytics & Business* continua a registar a menor taxa de aprovação das entrevistas (23,1%), enquanto a de *Construction & Store Planing* apresenta a taxa mais elevada (44,4%), subindo um lugar relativamente à fase anterior. Já a área de *Digital Marketing* desce para quarto lugar, a par de *Supply Chain & Logitics* (ambas com 33,3%), que registara a segunda menor taxa de aprovação de entrevistas telefónicas. O decréscimo na taxa de aprovação das entrevistas *online*/presenciais na área de *Digital Marketing* pode sugerir um menor

escrutínio na primeira fase. De igual modo, o aumento da taxa na área de *Construction & Store Planing* pode apontar para uma maior eficiência das entrevistas telefónicas.

Propostas

Após todas as fases de seleção necessárias que podem incluir mais entrevistas ou outro tipo de técnicas de seleção, cabe ao negócio escolher o candidato mais adequado. Mediante essa escolha, os RH apresentam a proposta ao selecionado, que pode aceitá-la ou rejeitá-la. Neste último caso, a proposta poderá ser apresentada ao candidato seguinte, de acordo com a ordem de seriação.

A Tabela 18 destaca, por isso, apenas os processos com propostas rejeitadas, pois estando todos os processos fechados, significa que todos preencheram a vaga, ou seja, que um candidato aceitou a proposta. Consequentemente, aparecem na tabela apenas as áreas com propostas rejeitadas, o que significa que nas áreas de *Construction & Store Planing*, *Data Analytics & Business Intelligence* e *Supply Chain & Logistics* as propostas realizadas foram aceites pelo candidato mais bem posicionado.

Tabela 18. Número de processos considerados e com propostas rejeitadas e número total de propostas rejeitadas, por área funcional.

		Processos Considerados	Processos c/ Rejeição	%	Total de Propostas Rejeitadas
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	13	1	7,7	1
	<i>Communication & Design</i>	16	1	6,3	2
	<i>Digital Marketing</i>	4	1	25,0	2
	<i>Quality Control</i>	20	1	5,0	1
	<i>Trading</i>	77	9	11,7	10
Total		129	13	-	16

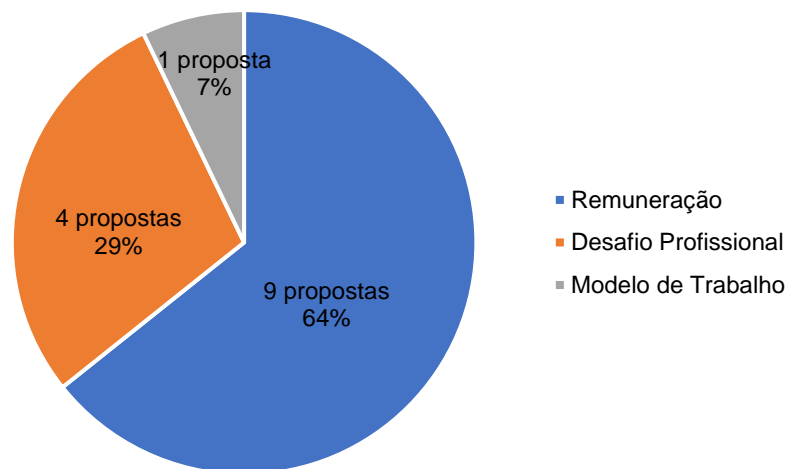
Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

No total, foram recusadas apenas 16 propostas em 13 processos das áreas indicadas, equivalente a 11,0% do total de propostas realizadas (145). Verifica-se, assim, que apenas um processo por área teve recusas, com exceção da área de *Trading*, que registou 9 processos com propostas rejeitadas. Importa aqui observar que esta é área com mais processos, sendo que face ao total de processos considerados nessa área houve rejeição em 11,7% dos processos, ainda assim taxa superior à observada nas restantes áreas, exceto na área de *Digital Marketing* (25,0%).

Apenas 3 áreas – *Communication & Design*, *Digital Marketing* e *Trading* –, tiveram processos com propostas rejeitadas por mais do que um candidato, mais especificamente por 2 candidatos. No caso de *Trading*, embora tenha tido 10 propostas rejeitadas, apenas um dos processos teve 2 propostas recusadas.

Nas situações em que o candidato rejeitou a proposta, o mesmo foi questionado sobre o motivo da recusa, de modo a aferir da razão pela qual a vaga não fora atrativa. Apresenta-se na Figura 14 os motivos invocados pelos candidatos.

Figura 14. Motivo de rejeição da proposta.



Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

Como se pode observar, o motivo de rejeição mais frequente é a remuneração, invocado por 9 candidatos. O segundo motivo mais recorrente (indicado por 4 candidatos) é o desafio profissional, ou seja, a vaga não correspondeu às suas expectativas profissionais. Por último, apenas um candidato apresentou como motivo o modelo de trabalho, que no caso, era híbrido. Os restantes dois candidatos desistiram do processo.

Admissões

Os candidatos a quem se faz a proposta podem ser internos ou externos, consoante a preferência do negócio e a avaliação do candidato que se apresente mais apto e adequado para o preenchimento da vaga. Conforme refere Bragagnolo et al. (2020), ao admitir candidatos internos a empresa promove a mobilidade interna de colaboradores, oferecendo condições de progressão e reforçando a motivação dos mesmos para o

trabalho na organização. Por seu lado, o recrutamento externo de novos colaboradores potencia o reforço, renovação e atualização das equipas da empresa e o aumento da sua capacitação.

Na Tabela 19, apresentam-se os dados relativos às admissões resultantes dos processos fechados analisados no âmbito do Cluster A.

Tabela 19. Número de candidatos externos ou internos admitidos, por área funcional.

		Admissões de Candidatos		Total
		Externos	Internos	
Área Funcional	<i>Business Enablement</i>	8 (61,5%)	5 (38,5%)	13
	<i>Communication & Design</i>	13 (81,3%)	3 (18,8%)	16
	<i>Construction & Store Planing</i>	2 (66,7%)	1 (33,3%)	3
	<i>Data Analytics & Business Intelligence</i>	1 (50%)	1 (50%)	2
	<i>Digital Marketing</i>	3 (75%)	1 (25%)	4
	<i>Quality Control</i>	18 (90%)	2 (10%)	20
	<i>Supply Chain & Logistics</i>	7 (87,5%)	1 (12,5%)	8
	<i>Trading</i>	47 (61%)	30 (39%)	77
Total		99	44	143

Fonte: Elaboração própria com base nos dados recolhidos da plataforma SharePoint.

A partir da observação da tabela, conclui-se que, no global de processos, são admitidos duas vezes mais candidatos externos do que internos (69,2% em comparação com 30,8%). Também em todas as áreas funcionais se verifica uma predominância de admissões externas comparativamente com as internas. Destacam-se com maior percentagem de candidatos externos as áreas de *Quality Control* (90,0%), *Supply Chain & Logistics* (87,5%) e *Communication & Design* (81,3%). Já no caso da área de *Data Analytics & Business Intelligence* a percentagem de admissões internas é equivalente às externas (50,0%), percentagem que se explica pelo facto de os dois processos de recrutamento dessa área terem resultado na admissão de um candidato interno e outro externo.

A partir dos dados podemos também perceber que em todas as áreas ocorreu a admissão de pelo menos um candidato interno, sendo as áreas de *Trading*, *Business Enablement* e *Construction & Store Planing*, as que mais recrutaram internamente, com percentagens, respetivamente, de 39,0%, 38,5% e 33,3%.

Se se tiver em conta o número de processos que receberam candidaturas internas (cf. Tabela 14), pode concluir-se que, apesar de existirem menos candidaturas internas do

que externas nos processos das diferentes áreas, em 67,7% dos processos que receberam candidaturas internas foram admitidos candidatos internos. A percentagem de admissões internas em relação ao número de processos com candidaturas internas é de 100% para a área *Construction & Store Planing*, entre os 85,0% e os 75,0%, para as áreas de *Business Enablement*, *Trading* e *Communication & Desgin*, e de 50,0% para *Data Analytics & Business Intelligence*. Percentagens inferiores a estas, entre os 35,0% e os 20,0%, verificam-se apenas nas áreas de *Digital Marketing*, *Quality Control* e *Supply Chain & Logistics*.

Em conclusão, apesar de, no global, se observar um menor número, tanto de candidaturas internas, -como de admissões internas, em comparação com as externas, a percentagem de admissão para os processos em que se possibilita a candidatura a colaboradores internos é bastante elevada para maior parte das áreas, o que significa que quando a empresa proporciona aos seus colaboradores a oportunidade de se candidatarem a uma vaga, parece existir uma preferência pela admissão dos mesmos.

Na verdade, esta preferência traduz, por parte do negócio, a perceção das vantagens da admissão de candidatos já conhecidos e conhecedores da organização, pois, tal como argumentam Antunes et al. (2016); Chiavenato (1998, 2014); DeVaro (2020); Muscalu (2015) e Ribeiro (2002), tais colaboradores dão mais garantias da qualidade do seu desempenho por já terem experiência na organização e já terem sido avaliados. Para além disso, dispensam os iniciais processos de integração e acolhimento.

Como foi referido no ponto. 4.2.2., para além de todos os cuidados a ter durante o processo de recrutamento e seleção, como a escolha das fontes de recrutamento, as técnicas a aplicar, entre outros, é também de extrema importância que se realize uma análise ao mesmo. Isto para que se consiga compreender a eficácia e eficiência do processo e conseguir realizar alterações neste, caso necessário. Para tal, foi criado um quociente de recrutamento, com base no quociente de seleção de Chiavenato (2014), de forma a retirar algumas conclusões relativamente ao processo recrutamento da MC. Contudo, e apesar de Chiavenato (2014) apresentar um quociente de seleção que permite avaliar o processo de seleção de uma empresa, na MC apenas se admite um candidato por processo. Isto significa que o denominador do quociente seria sempre igual a 1 para todos os processos, independentemente dos diferentes números de candidatos examinados, o que, por sua vez, iria resultar em valores extremamente baixos e até de baixa relevância, tendo em conta o objetivo pretendido com a aplicação do mesmo. Deste modo, optou-se pela não realização deste quociente de seleção.

4.3. Contributos para a Organização e Recomendações

Ao refletir sobre os contributos deste estágio para a equipa de *Talent Acquisition*, e em particular para o Cluster A, observamos dois tipos de contributos.

Por um lado, foi o reforço da capacidade de trabalho da equipa para responder a um conjunto de alargado e diversificado de processos de recrutamento e seleção que tinham em curso. Neste contexto, não só se procedeu de imediato à realização de atividades de *Benchmarking* e algumas tarefas no âmbito do processo de seleção, como triagens e entrevistas telefónicas, como, em pouco tempo, se assumiu a gestão autónoma de alguns processos.

Por outro lado, o trabalho de pesquisa empreendido vem responder a uma solicitação da equipa, colmatando uma lacuna existente, proporcionando um conjunto de informações relevantes para a equipa melhor conhecer e avaliar as suas práticas de recrutamento e seleção e a eficiência desse processo e rever e melhorar essas práticas.

Neste sentido, e na decorrência da experiência no estágio e dos resultados apurados, apresentam-se aqui, desde já, algumas recomendações:

- a) Produzir um documento que clarifique melhor a orgânica dos diferentes pelouros e direções, para facilitar a compreensão da organização da empresa por parte dos admitidos;
- b) Criar um manual de procedimentos e prazos para a gestão do processo de recrutamento para esclarecimento dos diversos intervenientes e uniformização das práticas entre *clusters* e colaboradores, facilitando também a integração de novos colaboradores;
- c) Clarificar e homogeneizar a caracterização das vagas, minimizando inconsistências;
- d) Proceder a um registo sistemático dos dados, de modo a garantir a abrangência e continuidade dos mesmos para uma análise mais completa e fidedigna;
- e) Padronizar os registos na plataforma, definindo alternativas de registo em cada campo, de modo a garantir a uniformização dos registos;
- f) Rever a utilização da plataforma SharePoint no âmbito do processo de recrutamento e seleção, pois embora possibilite a edição partilhada de conteúdos, trata-se fundamentalmente de uma plataforma de registo de informação, não possibilitando o tratamento da mesma;
- g) Avaliar a possibilidade de tirar mais partido da plataforma *Success Factors*, na qual são submetidas as candidaturas, para o registo e monitorização do processo de recrutamento e seleção, de modo a evitar a utilização de duas

plataformas em paralelo, garantir a consistência dos dados e possibilitar uma automatização da sua análise, que não é possível através de ficheiros Excel extraídos da plataforma SharePoint, cuja informação é estática, não permitindo uma análise em tempo real;

- h) Reforçar a participação nas redes sociais, quer para a divulgação das vagas, quer para projeção da imagem, valores e atividades da empresa, alargando o espectro de recrutamento de potenciais interessados.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

O estágio na equipa de *Talent Acquisition* da MC constituiu uma experiência simultaneamente desafiadora e enriquecedora. Por um lado, embora não fosse a primeira experiência de estágio, constituiu uma experiência bastante diferente daquela realizada no âmbito da licenciatura, possibilitando a concretização de um conjunto de atividades práticas que contribuíram, não só para o aprofundamento de conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado, como para o desenvolvimento de competências específicas no âmbito do recrutamento e seleção de recursos humanos. De igual modo, favoreceu uma aproximação ao ambiente real de trabalho, bem como uma melhor compreensão da complexidade e especificidade dos contextos empresariais, e a perceção do sentido de pertença a uma organização e a uma equipa de trabalho.

Apesar da curta duração do estágio, a forma como a equipa de *Talent Acquisition*, em particular o Cluster A, me acolheu facilitou muito a minha integração e o meu à-vontade para expressar dúvidas, solicitar apoio e dar a minha opinião e contributos para o funcionamento do *cluster*, sentindo da parte da equipa abertura e disponibilidade para ajudar e esclarecer qualquer questão.

O facto de, em tão pouco tempo, os colegas terem confiado em mim e nas minhas capacidades para levar a cabo de forma autónoma diversas tarefas relativas ao processo de recrutamento e seleção, e para gerir alguns dos processos, possibilitou uma experiência mais real, mais desafiadora do ponto de vista da responsabilidade e da gestão de imprevistos e dificuldades que surgiam no processo, e reforçou a minha autoestima e perceção de autoeficácia.

Durante o estágio, e face à falta de experiência prévia na realização das tarefas que fui chamada a desempenhar, fui confrontada com várias dificuldades que procurei superar. Por exemplo, o desconhecimento das características das vagas e a inexperiência na análise de CV's levaram-me a sentir alguma insegurança no processo de triagem, receando a exclusão de candidatos adequados ao perfil pretendido e a seleção de outros não apropriados. Também durante as entrevistas, quer telefónicas quer *online*/presenciais, a falta de informação e de conhecimento sobre as vagas e especificidade das funções a desempenhar pelos candidatos restringiu a capacidade de responder de forma clara e assertiva às dúvidas dos entrevistados. A isto acresceu as hesitações experienciadas na abordagem aos candidatos e na formulação das questões.

Apesar disso, através das atividades realizadas, pude desenvolver diversas competências no âmbito da gestão de recursos humanos, mais especificamente ao nível do recrutamento e seleção, desenvolver a capacidade de análise dos CV e de perceber os potenciais pontos fracos e virtualidades de um CV, desenvolver a capacidade de observação dos comportamentos verbais e não verbais dos candidatos durante as entrevistas telefónicas e *online*/presenciais, desenvolver competências de comunicação oral e escrita com os candidatos, reforçando o critério, a perspicácia e a oportunidade na formulação das questões, na gestão das respostas e na disponibilização de informação, e ainda aprender formas de registo em contexto das respostas dos candidatos e de indicadores para a avaliação da adequação do seu perfil para as vagas.

Com a realização deste estágio, a elaboração deste relatório e do trabalho de pesquisa empreendido no âmbito da problemática, foi possível aprofundar leituras sobre a gestão de recursos humanos e compreender melhor a sua importância para a implementação da estratégia de desenvolvimento das organizações, em específico no que respeita à complexidade, características e diversidade de procedimentos e técnicas empregues ao nível do recrutamento e seleção de colaboradores. De igual modo, aperfeiçoei algumas competências ao nível do tratamento e análise de dados, designadamente de natureza quantitativa.

Esta experiência revelou-se também muito enriquecedora para mim na transição para o mercado de trabalho, pois, não só me permitiu conhecer os bastidores do recrutamento e seleção, como contactar com um número alargado e diversificado de pessoas à procura de emprego ou promoção profissional. Assim, tornou-se mais fácil identificar as competências valorizadas hoje pelas empresas, as características e expectativas das pessoas que procuram emprego e a diversidade de percursos e formações que relevam para a contratação.

6. CONCLUSÃO

No âmbito do estudo realizado no contexto do estágio, pode tirar-se algumas conclusões relativas ao processo de recrutamento e seleção levado a cabo pela equipa Talent Acquisition da MC. Assim, foi possível averiguar que o Cluster A é o que apresenta um maior conjunto de processos de recrutamento e o D é o que regista menos; em termos percentuais é também o Cluster A que regista mais processos fechados, enquanto os clusters C e D apresentam mais processos cancelados. Os Clusters A, B e C recrutam fundamentalmente para estruturas, enquanto o D tem a seu cargo o recrutamento sobretudo para operações. Os pelouros CFO e Commercial Food & Fresh Food são os que solicitam mais recrutamento, e a área funcional de Trading é aquela em que se abrem mais processos de recrutamento. Da análise a todos os clusters é ainda possível concluir que a larga maioria das contratações é para substituição de colaboradores, sendo o modelo de trabalho híbrido claramente privilegiado, face ao regime presencial e remoto. A maioria das vagas são sobretudo abertas para os distritos de Lisboa e Porto, onde existem escritórios da MC.

No âmbito da análise mais detalhada ao Cluster A, *cluster* que reúne mais candidaturas e mais diversidade de processos de recrutamento, e considerando os objetivos de investigação enunciados, pode sistematizar-se um conjunto de conclusões.

Para averiguar sobre a duração média dos processos de recrutamento e seleção desde a sua abertura ao seu fecho, foi necessário determinar a duração média entre a abertura do processo e a divulgação do anúncio, bem como entre essa divulgação e o fecho do processo. Concluiu-se daqui que uma maior celeridade na abertura dos anúncios para as vagas poderia reverter a favor de uma redução da duração total dos processos e de uma maior rentabilização do tempo despendido com o processo de recrutamento e seleção.

Ainda no que respeita à duração do processo de recrutamento e seleção propriamente dito, não se observa uma relação direta com o número de candidaturas submetidas.

A propósito das fontes de recrutamento, verificou-se que o Cluster A recorre maioritariamente ao site Sonae, utilizado por todas as áreas e em quase todos os processos. Mais se apurou que a única rede social utilizada no recrutamento é o LinkedIn, que serve tanto para publicar anúncios como para pesquisar candidatos. Muito embora a pesquisa de candidatos através daquela rede não seja muito frequente, a sua utilização obtém uma taxa de respostas positivas favorável. Apenas pontualmente se verifica o recurso a universidades ou agências de recrutamento, servindo estas últimas

fundamentalmente para contratar colaboradores para vagas temporárias ou com perfis mais específicos e exigentes.

A análise do fluxo de candidaturas mostra uma grande amplitude do número de candidatos por processo entre as várias áreas. A amplitude no número de candidaturas poderá resultar de uma diversidade de fatores, tais como, a atratividade da função, o local da vaga, a equipa onde se insere, a remuneração, a duração do período de candidatura, a adequação da fonte de recrutamento ao perfil dos candidatos desejados ou a relação entre a altura em que ocorre o recrutamento e a disponibilidade de oferta.

Ao observar a natureza dos candidatos que mostraram interesse nas diferentes vagas, concluiu-se que, nas várias áreas se recorre preferencialmente ao recrutamento misto ou ao recrutamento externo.

A análise do quociente de recrutamento revela valores muito baixos (abaixo dos 16,0%), que sugerem uma fraca eficiência do processo e uma diferença acentuada entre os candidatos atraídos e aqueles que prosseguem para a seleção. Isto pode significar que estão a ser atraídos candidatos com um perfil não adequado às vagas e recomendar uma maior especificação das habilitações e competências requeridas, um descritivo de funções mais especificado, claro e direto, bem como a concretização das condições de contrato.

Também entre as entrevistas telefónicas e as entrevistas *online*/presenciais se observa um decréscimo significativo da taxa de aprovação, de 56,9% para 35,2%, respetivamente. Neste caso, os resultados são expectáveis, considerando a necessidade de apertar a malha de seleção através de uma análise mais detalhada e aprofundada do perfil dos candidatos.

No que concerne às propostas realizadas, observa-se uma baixa taxa de rejeição (11,0%), ou seja, o processo de seleção tem um desfecho predominantemente favorável. Nos casos em que ocorre rejeição pelo candidato, ela é maioritariamente motivada pela renumeração oferecida.

Relativamente ao tipo de candidatos, conclui-se que são admitidos duas vezes mais candidatos externos do que internos, contudo nos poucos processos em que concorrem colaboradores da empresa parece existir uma preferência pela admissão dos mesmos.

Muito embora o estudo realizado nos permita chegar a algumas conclusões, o alcance do mesmo poderia ser muito mais abrangente e relevante se os dados fossem mais sistemáticos, padronizados e detalhados, permitindo uma análise estatística mais informativa.

De igual modo, o objetivo da empresa de automatizar a análise do processo de recrutamento e seleção não pôde ser concretizado pelo facto de a plataforma utilizada para o registo dos dados não ser adequada para o efeito, recomendando-se a adoção de outra plataforma ou a maximização da plataforma *Success Factors* já utilizada pela empresa para a receção das candidaturas e gestão do processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- Adaoma, C. S., & Onuoha, B. C. (2022). Recruitment methods and employee performance in public institutions in rivers state. *Research Journal of Management Practice*, 2(1), 45–53.
<https://doi.org/10.46654>
- Aldebrand, F. F., Bregoli, M. T., & Rissi, V. (2009). Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: Estudo de caso em uma cooperativa industrial. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, 4(9), 1-18.
- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). *Recrutamento e seleção* [Apresentação do artigo]. Encontro Científico e Tecnológico – ENCITEC, Faculdade Assis Gurgacz – FAG, Toledo, Brasil.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page.
<https://opac.feb.uinjkt.ac.id/repository/4b052cb1a168dc087380e37c21b0ef9a.pdf>
- Berneau, P. (2022). *Social media impact on recruitment: Investigating the impact of social media on recruitment process through the opinions of human resources managers and job-seekers* [Dissertação de licenciatura, Jamk University of Applied Sciences]. Open Repository of the Universities of Applied Sciences.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060917119>
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloc, R. T., & Regert, R. (2020). Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(2), 102–121.
<https://doi.org/10.33362/visao.v9i2.2384>
- Caldwell, R. (2001). Champions, adapters, consultants and synergists: The new change agents in HRM. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 39–52.
<https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2001.TB00044.X>
- Cardoso, A., & Padilha, C. (2018). *Recrutamento e seleção de pessoas*. Universidade Mauricio de Nassau – UNINASSAU.
https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29181826/academico_7313_190226_162305.pdf
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos* (5ª ed.). Atlas.

- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Manole.
- Cunha, R. C. (1992). *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa* (1.^a ed.). IEFP.
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment?. *IZA World of Labor* (237), pp. 1-11.
<https://doi.org/10.15185/IZAWOL.237>
- Gontard, M. (2022). *Recruitment strategy to acquire best candidate* [Dissertação de licenciatura, Tampere University of Applied Sciences]. Open Repository of the Universities of Applied Sciences.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060816682>
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149–175.
<https://doi.org/10.1111/J.1467-8543.1991.TB00235.X>
- Kumar, R., & Ganesh, R. G. (2022). Analysis on effectiveness of recruitment in recruiters' perspective at it industry. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 4(6), 5048–5053.
https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper//issue_6_june_2022/27398/final/fin_i_rjmets1656691714.pdf
- Lima, P. M. (2022). *Relatório de Estágio Curricular em Psicologia das Organizações* [Relatório de estágio de mestrado não publicado]. Universidade do Minho.
- Mendes, B. T. M. P. (2014). *A importância da gestão de fornecedores na organização da empresa: Caso SONAE* [Relatório de estágio de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra.
<http://hdl.handle.net/10316/27511>
- Muçouçah, R. de A. O. (2014). De empregados a colaboradores: A introdução de valores individualistas como fator desarticular dos sindicatos. *Revista de Estudos Jurídicos da UNESP*, 17(26), 1-19.
<https://doi.org/10.22171/REJ.V17I26.967>
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 79(3), 351–359.
https://www.armyacademy.ro/reviste/rev3_2015/MUSCALU.pdf

- Pinto, E. da C. V. (2015). *Kaizen como filosofia de melhoria contínua na direção de serviços administrativos da SONAE* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.
<http://hdl.handle.net/10400.22/7796>
- Ribeiro, R. B. (2002). Recrutamento e seleção. In A. Caetano & J. Vala (orgs.), *Gestão de recursos humanos: Contexto, processos e técnicas* (2ª ed., pp. 265–300). RH.
- Sampaio, T. B. (2022). *Metodologia da pesquisa* (1.ª ed.). UFSM, CTE, UAB.
<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2022/07/MD-Metodologia-da-Pesquisa.pdf>
- Sátyro, N. G. D., & D’Albuquerque, R. W. (2020). O que é um estudo de caso e quais as suas potencialidades. *Sociedade e Cultura*, 23.
<https://doi.org/10.5216/SEC.V23I.55631>
- Silva, A. C. P., & Albuquerque, J. da S. (2019). As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. *Business Journal*, 1(1), 18–35.
<https://doi.org/10.6008/cbpc2674-6433.2019.001.0002>
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383–386.
http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf

Webgrafia

- Cardoso, M., & Lima, P. (2017, 29 de novembro). Belmiro de Azevedo 1938-2017. Cronologia empresarial do homem que entrou na Sonae a ganhar 7500 escudos. *Expresso*.
<https://amp.expresso.pt/economia/2017-11-29-Belmiro-de-Azevedo-1938-2017.-Cronologia-empresarial-do-homem-que-entrou-na-Sonae-a-ganhar-7500-escudos>
- Dinheiro Vivo. (2022, 17 de fevereiro). *Sonae muda o símbolo da marca. Mudanças abrangem as unidades de negócio*. Dinheiro Vivo.
<https://www.dinheirovivo.pt/empresas/sonae-muda-o-simbolo-da-marca-mudancas-abrangem-as-unidades-de-negocio-14599713.html>
- Expresso. (2022, 17 de fevereiro). *Sonae: há um novo logótipo e muito mais para mostrar como Cláudia Azevedo imprime a sua marca*.

<https://expresso.pt/economia/2022-02-17-sonae-ha-um-novo-logotipo-e-muito-mais-para-mostrar-como-claudia-azevedo-imprime-a-sua-marca>

MC Sonae. (2018). *Apresentação da Sonae MC* [slides do Powerpoint].

https://www.sonae.pt/fotos/comunicados/sonaemcapresentacaodaempresapt_21101126915b8cd3ef0c3c7.pdf

MC Sonae. (2022a). *Abrimos o amanhã: Relatório anual 2021*.

<https://mc.sonae.pt/wp-content/uploads/2022/03/relatorio-anual-MC-2021-PT-website.pdf>

MC Sonae. (2022b). *Negócios*.

<https://mc.sonae.pt/negocios/>

Sonae. (2019). *Sonae: Apresentação institucional 2019* [slides do Powerpoint].

<https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/>

Sonae. (2020). *Sonae no mundo*.

<https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/>

Sonae. (2022a). *O Grupo e os negócios*.

<https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>

Sonae. (2022b). *Cultura*.

<https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>

Sonae. (2022c). *História*.

<https://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>

Sonae. (2022d). *Criamos hoje um amanhã melhor, para todos: Apresentação institucional 2022* [slides do Powerpoint].

<https://www.sonae.pt/pt/media/publicacoes/>