

**Instituto Politécnico de Coimbra**

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Carolina Isabel Lopes da Silva

## **Recrutamento e *Employer Branding* na Visabeira**

Recrutamento e *Employer Branding* na Visabeira

Carolina Isabel Lopes da Silva

ISCAC | 2022

Coimbra, novembro de 2022





## Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Carolina Isabel Lopes da Silva

### Recrutamento e *Employer Branding* na Visabeira

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação de António Calheiros e supervisão de Diana Magalhães.

Coimbra, novembro de 2022

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

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

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus agradecimentos são dirigidos a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu professor António Calheiros por ter sido um orientador compreensivo, disponível, paciente e dedicado. O seu contributo foi indispensável para a conclusão deste trabalho final.

Um agradecimento especial vai para os meus pais e irmã que nunca deixaram de me apoiar em tudo na vida e sempre fizeram de tudo por mim.

Agradeço também à minha supervisora Diana Magalhães e a toda a equipa de RH pelas boas memórias, pelos ensinamentos e pela boa disposição ao longo de todo o período de estágio.

Não posso deixar também de mencionar os meus amigos que sempre me distraíram e apoiaram quando mais necessitava.

Por último, agradeço o apoio incondicional do meu melhor amigo e namorado. A sua paciência e apoio foram muito importantes para a conclusão deste relatório de estágio.

## RESUMO

Este relatório de estágio apresenta o resultado do estágio curricular concretizado no Grupo Visabeira, que decorreu entre dezembro de 2021 e junho de 2022, com o objetivo da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra Business School - ISCAC.

As atividades realizadas ao longo do estágio focam-se, principalmente, nas diversas etapas do processo de Recrutamento e Seleção às quais serão efetuadas uma revisão literária. Para além disto, este trabalho apresenta uma análise crítica onde são sugeridas alterações e melhorias das atividades executadas.

A partir da revisão literária verifica-se o quão imprescindível é um bom processo de recrutamento e seleção para melhorar a estratégia de uma empresa, visto que permitem a atração, seleção e integração dos candidatos mais adequados e, posteriormente, retê-los. A literatura apresenta também que o *Employer Branding* desempenha um papel importante na atração e retenção de talentos, e que por isso deve ser usada em conjunto ou como complemento ao processo de recrutamento e seleção.

Através do estágio realizado foi possível constatar que a empresa não utiliza os seus recursos de *Employer Branding* de forma estratégica. Por isso, pode-se afirmar que ainda há muito trabalho a fazer relativamente a esta área inovadora, fornecedora de competitividade e potenciadora de atração e retenção de talento.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Integração, *Employer Branding*.

## **ABSTRACT**

This internship report aims to present the outcome of the curricular internship carried out at Grupo Visabeira, which took place between december 2021 and june 2022, to obtain the Master's degree in Human Resources Management from Coimbra Business School – ISCAC.

The activities carried out during the internship mainly focus on the various stages of the Recruitment and Selection process which will be subjected to a literary review. In addition, this work presents a critical analysis where changes and improvements of the activities performed are suggested.

From the literary review, it is proven how essential a good recruitment and selection process is to improve a company's strategy, since it enables the attraction, selection, and integration of the most suitable candidates and, later, their retention. The literature also shows that *Employer Branding* plays a vital role in attracting and retaining talent, and therefore it should be used together or as a complement to the recruitment and selection process.

It was possible to confirm, through the internship, that the company does not use its *Employer Branding* resources strategically. There is still a lot of work to be done in this innovative area that provides competitiveness and enhances the attraction and retention of talent.

Keywords: Recruitment, Selection, Onboarding, Employer Branding.

# ÍNDICE GERAL

Introdução .....	1
1 Entidade de acolhimento .....	3
1.1 Caracterização do Grupo Visabeira.....	3
1.2 Visão, Missão e Valores do Grupo Visabeira .....	5
2 Enquadramento Teórico .....	6
2.1 Recrutamento .....	6
2.1.1 Fontes de recrutamento .....	8
2.1.2 Métodos de recrutamento .....	10
2.2 Seleção.....	13
2.2.1 Métodos de Seleção .....	14
2.3 Acolhimento e Integração.....	16
2.4 <i>Employer Branding</i> .....	19
3 Atividades desenvolvidas no estágio .....	23
3.1 Objetivos do estágio.....	24
3.2 Atividades Desenvolvidas .....	24
3.2.1 Inserção de currículos na Base de Dados .....	24
3.2.2 Anúncios de emprego .....	26
3.2.3 Triagem de candidaturas.....	27
3.2.4 Contactos telefónicos para recrutamento .....	27
3.2.5 Agendamento de processos de seleção.....	28
3.2.6 Processo de Seleção .....	28
3.2.7 Elaboração de processos de admissão.....	29
3.2.8 Redação de contratos de trabalho .....	29
3.2.9 Acolhimento e integração de novos colaboradores .....	31
3.2.10 Outras tarefas administrativas.....	31
4 Discussão.....	33
CONCLUSÃO .....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1- Presença Mundial do Grupo Visabeira .....	3
Figura 2- Número Médio de Colaboradores .....	4
Figura 3- Número de Colaboradores por Distribuição Geográfica .....	5
Figura 4- Modelo de Employer Brand .....	20
Figura 5- Employer Value Proposition .....	21
Figura 6- Organograma do Departamento de Recursos Humanos.....	23
Figura 7- Anúncio de emprego do Grupo Visabeira.....	27
Figura 8- Processo de contrato de trabalho para nacionalidade Portuguesa vs. Estrangeiros .....	30
Figura 9 - Sugestão de anúncio.....	34
Figura 10 – Anúncio no website da empresa.....	38
Figura 11 – Anúncio no LinkedIn .....	38
Figura 12 - Exemplo de descrição da empresa .....	39

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1- Estado das candidaturas no Programa AGIRH.....	26
--	----

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

CV- Curriculum Vitae

BD- Base de Dados

DRH- Departamento de Recursos Humanos

RH- Recursos Humanos

R&S- Recrutamento e Seleção

AGIRH- Aplicação de Gestão Integrada de Recursos Humanos

AIDA- Atenção, Interesse, Desejo e Ação

EB- *Employer Branding*

EVP- *Employer Value Proposition*

GOEP- Gabinete de Orientação Escolar e Profissional

EP- Estágio Profissional

CCT- Convenção Coletiva de Trabalho

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho

## **Introdução**

Um dos desenvolvimentos mais significativos dos últimos tempos na área das organizações é o da crescente importância conferida aos recursos humanos (Ekwoaba, Joy O., Ugochukwu, .U. Ikeije, 2015). Partindo do princípio que as pessoas deixaram de ser percebidas apenas como meros trabalhadores, mas sim como parceiros estratégicos que têm a capacidade de impulsionar a empresa, os processos de recrutamento e seleção tornaram-se muito mais valorizados (Chiavenato, 2010).

Cunha *et al.* (2015) afirmam que é a qualidade do processo de recrutamento e seleção que influencia e determina o valor do capital humano de qualquer organização, assim como a qualidade dos seus serviços ou produtos, daí a importância de selecionar e contratar as pessoas certas, de modo a trazer vantagem competitiva e sucesso à organização (Vincent, 2019). Muitas organizações sentem dificuldades em estabelecer um processo de recrutamento fiável que facilite a contratação de talentos que sejam um bom *fit* para a organização (Vincent, 2019). São diversas as razões que contribuem para a falta de eficácia deste processo, como por exemplo as restrições de recursos, a pressão do tempo, a inexperiência dos responsáveis pela contratação e a cultura organizacional, que não realça a importância do recrutamento e retenção de bons colaboradores (Vincent, 2019).

Aliado a estes esforços de vantagem competitiva está o *Employer Branding*, cujo uso está cada vez mais interligado com a gestão de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004). A guerra de talentos obrigou as empresas a repensar a maneira como eram percebidas pelos potenciais candidatos para manterem a sua vantagem competitiva e se realçarem da concorrência (Sullivan, 2004). A atração torna-se assim essencial para a sobrevivência das organizações e o *Employer Branding* surge como uma estratégia que se define como “o conjunto de esforços para a criação de uma marca distinta a nível interno e externo da qual faz parte um conjunto de benefícios dados pelo empregador ao funcionário, que tornam a organização atrativa, captando e retendo os melhores que são fonte de vantagem competitiva.” (Santos, 2017, p. 29).

Este trabalho pretende dar a conhecer o processo de Recrutamento e do *Employer Branding* no Grupo Visabeira. Os objetivos do estágio consistem na melhoria da capacidade de atração e da adequação dos candidatos angariados; no aumento da quantidade de candidaturas espontâneas e na melhoria da relação da marca empregadora perante os candidatos.

## *Recrutamento e Employer Branding na Visabeira*

O trabalho encontra-se dividido em 4 capítulos. Inicialmente é caracterizada a entidade acolhedora do estágio, o Grupo Visabeira, onde se descreve a história, a missão, os valores e a visão da empresa. O segundo capítulo prende-se com a revisão literária referentes aos principais conceitos abordados durante todo o estágio. De seguida, no terceiro capítulo descrevem-se todas as atividades realizadas durante o período de estágio para que depois finalmente, no quarto capítulo, se possa fazer uma avaliação crítica e sugestões de melhoria das atividades, tendo em conta o que foi descrito no segundo capítulo.

## 1 Entidade de acolhimento

### 1.1 Caracterização do Grupo Visabeira

O Grupo Visabeira conta já com mais de 40 anos de atividade, tendo sido criado em 1980 em Viseu onde, até hoje, mantém a sua sede. O percurso desta empresa foi iniciado na área das Telecomunicações e Eletricidade onde se destacou regionalmente. Posteriormente, foi crescendo e “após tornar-se líder no mercado nacional, consolidou o seu *core business* e alargou a sua área de atuação a diversos setores, iniciando paralelamente um processo de internacionalização” (Visabeira, 2022). Como resultado desta internacionalização foram criadas empresas que trabalham em outros domínios, como a energia, tecnologia, turismo, imobiliário, entre outros.

Angola e Moçambique foram os primeiros países estrangeiros a receber a Visabeira. Atualmente o Grupo consegue estar presente em 16 países com mais de 12 mil trabalhadores e distribuir os seus serviços e produtos para mais de 120 nações, nos mais diversos negócios (R&C Grupo Visabeira, 2020).



Figura 1- Presença Mundial do Grupo Visabeira

Fonte- GRUPO VISABEIRA (2022)

O Grupo é formado por 3 *holdings* que congregam mais de 50 empresas, nomeadamente: a Visabeira Global, a Visabeira Turismo Imobiliária e Serviços e a Visabeira Indústria.

A Visabeira Global, que compreende o *core business*, atua no setor das telecomunicações, energia, tecnologia e construção. Ao passo que a Visabeira turismo se foca na hotelaria, restauração e imobiliário. Por sua vez, a Visabeira Indústria realiza o seu negócio na área da cerâmica, cozinhas, cristal e vidro, biocombustíveis e energia térmica.(R&C Grupo Visabeira, 2021).

Com o acentuado crescimento da empresa e dos negócios associados aumenta também o número de trabalhadores da mesma, como se pode verificar pela figura abaixo, desde 2019 até 2021 a empresa contratou mais de 800 pessoas (R&C Grupo Visabeira, 2021).



Figura 2- Número Médio de Colaboradores

Fonte - (R&C Grupo Visabeira, 2021)

A expansão do negócio a nível mundial é um dos objetivos da empresa, e como a figura 3 demonstra, tem vindo a evoluir exponencialmente.



Figura 3- Número de Colaboradores por Distribuição Geográfica

Fonte- (R&C Grupo Visabeira, 2021)

## 1.2 Visão, Missão e Valores do Grupo Visabeira

### Visão

A visão do grupo é simples e baseia-se principalmente na expansão e na “liderança em todos os setores e mercados onde atua” (R&C Grupo Visabeira, 2021, p. 9) através de conceitos inovadores que valorizam os seus clientes e acionistas.

### Missão

A missão é oferecer respostas cada vez mais preparadas e completas de acordo com a particularidade de cada cliente, visando corresponder sempre às suas expectativas.

Devido ao volume de negócios em que operam, produzem, cada vez mais, uma maior diversidade de bens e prestam serviços nas mais diversas áreas, contribuindo assim para a criação de múltiplas oportunidades de negócio. A missão da Visabeira é “ Ser facilitador do dia-a-dia de milhares de pessoas, um pouco por todo o mundo” (R&C Grupo Visabeira, 2021, p. 9).

### Valores

A marca Visabeira assume como valores a criatividade, a inovação, competitividade, dinamismo e ambição e estes “ são transversais a todos os profissionais e às várias áreas da organização” (R&C Grupo Visabeira, 2021, p. 9).

## **2 Enquadramento Teórico**

O recrutamento e a seleção são uma das práticas mais importantes da gestão de recursos humanos (Whiting, Martin, & Jackson, 2010). Para Beardwell e Wright (2004) o recrutamento e seleção é a identificação, atração e escolha das pessoas acertadas, que atendam às necessidades dos recursos humanos da organização. Ployhart, Schmitt e Tippins (2017) consideram que este processo tem como objetivo “manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização” e ter retorno positivo relativamente ao investimento feito. Este processo inicia-se com a identificação da necessidade de recrutamento, passando por várias etapas, até chegar à integração da pessoa selecionada na organização, que conclui o processo de recrutamento e seleção (Calheiros, 2019)

Apesar do recrutamento e seleção serem comumente identificados como um só, são processos distintos com características únicas (Searle, 2009) mas com efeitos interativos consideráveis (McCarthy, Bauer, Truxillo, Anderson, Costa & Ahmed, 2017). Portanto, o recrutamento tem como principal objetivo a atração de potenciais candidatos que detenham as competências técnicas e comportamentais e experiência adequadas aos requisitos da função (Hmoud & Laszlo, 2019), ao passo que a seleção avalia a adequação dos candidatos, prevendo até que ponto eles serão capazes de desempenhar o seu trabalho com sucesso (Armstrong & Taylor, 2014).

A finalidade deste processo é “garantir que a organização obtém e mantém as pessoas de que necessita e as utiliza de uma forma eficiente” (Calheiros, 2019, p.63) evitando as consequências de um processo mal sucedido que, para além de implicar custos elevados como os custos de formação e recrutamento, afeta negativamente as atividades da firma e passa uma imagem negativa da organização para os candidatos (Whiting et al., 2010).

### **2.1 Recrutamento**

Para Cunha, Marques, Gomes, Rego e Cunha (2015) o recrutamento é um processo, ou técnicas, onde o propósito é atrair potenciais candidatos com as qualificações e competências necessárias para desempenhar uma determinada função dentro da organização. Michel (2007) ressalta a sua importância para as empresas dizendo que um recrutamento adequado garante condições para uma gestão otimizada, que consequentemente, produz mais sucesso à organização e promove melhores resultados, uma vez que conta com colaboradores mais eficientes e comprometidos com os ideais organizacionais.

Posto isto, segundo Russo (2019, p.4) o objetivo deste processo é, para além da atração, a retenção de talentos sendo que “seria uma má estratégia financeira e um desperdício de recursos humanos e de tempo” recrutar trabalhadores e transmitir, através de formações, conhecimentos específicos da empresa, para que ao final de pouco tempo os mesmos abandonem a organização.

Sendo que o recrutamento age como uma “ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH” (Chiavenato, 2010, p. 108) é necessário fazer essa travessia de modo estratégico. Neste sentido, Caetano e Vala (2007, p.269) consideram que “o recrutamento, independentemente de ser considerado uma fase da seleção ou um processo distinto e autónomo, está, no essencial, ligado à atração dos candidatos”, torna-se então fundamental que este processo seja elaborado em concordância com a estratégia, a missão e a visão da organização. (Cunha et al., 2015). Assim sendo, é importante não apenas encontrar o melhor candidato, mas sim encontrar aquele que demonstra mais potencial.

Do ponto de vista de Cunha e colaboradores (2015) um recrutamento bem sucedido fornece uma vantagem competitiva à organização, melhora a perceção dos clientes, melhora a imagem, atrai e fideliza os talentos assim como também reduz os custos e permite à empresa utilizar corretamente os recursos humanos da empresa.

Por norma, os processos de recrutamento e seleção são desencadeados por vários motivos, como por exemplo: a substituição de um colaborador, a criação de um novo cargo, a aquisição de novas competências, a introdução de nova tecnologia, reforço de competências já existentes, reorganização do trabalho e reforço estratégico da empresa, entre outros (Rodrigues & Rebelo, 2011). Nesta fase do processo devem-se ponderar certas alternativas, já que pode ser uma oportunidade para redistribuir, automatizar ou suprimir tarefas, tornando assim desnecessária uma nova contratação (J. Beardwell & Wright, 2004; Rodrigues & Rebelo, 2011). Pode também ser uma oportunidade para recorrer à subcontratação do trabalho, evitando determinados custos (Caetano & Vala, 2007; M. Sousa, Gomes, Sanches & Duarte, 2006).

Antes de se iniciar o processo de recrutamento é fundamental que realize ou reavalie (Rodrigues & Rebelo, 2011) a análise e descrição de funções que pode ser definida como “a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função” (Cunha et al., 2015, p.139). Esta análise consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de determinada função (M. Sousa et al., 2006) e fornece informações referentes à função, como as responsabilidades, as competências e as aptidões que são pretendidas para o desempenho da mesma (Viegas, 2013).

Depois de definir o perfil desejado para a função a organização tem de decidir como irá atrair candidatos (Newell, 2005) e averiguar se o tipo de recrutamento escolhido está em concordância com a estratégia de recursos humanos que vigora na empresa (Rodrigues & Rebelo, 2011). Portanto, as empresas terão de optar entre o recrutamento externo, interno ou misto.

### **2.1.1 Fontes de recrutamento**

O recrutamento interno é aquele que tem como objetivo a obtenção de um leque de pessoas que já fazem parte da organização que poderão encaixar no perfil desejado que se encontra em aberto (Caetano & Vala, 2007; Carvalho & Rua, 2017). Este tipo de recrutamento ocorre em situações de transferência, reconversão ou promoção de trabalhadores (Cunha et al., 2015; M. Sousa et al., 2006). Por sua vez, o recrutamento é externo quando a empresa procura candidatos num mercado de trabalho mais vasto, atraindo assim pessoas com as quais a empresa não teve qualquer ligação prévia (Babu & Rao, 2018) como por exemplo, o recrutamento académico, os centros de emprego, as empresas especializadas, anúncios, candidaturas espontâneas (Cunha et al., 2015; M. Sousa et al., 2006).

As vantagens do recrutamento interno são variadas e incidem sobre a rapidez, a economia, o aumento da motivação e o desenvolvimento de proatividade e competição positiva (Chiavenato, 2010; Cunha et al., 2015). Com isto, os trabalhadores sentem-se mais motivados, uma vez que sabem da possibilidade de progressão na carreira, estimulando-os assim para aquisição de novas competências, novos comportamentos e atitudes. No fundo, as empresas que optam pelo recrutamento interno usufruem dos investimentos que fizeram em formações (DeVaro, 2020; M. Sousa et al., 2006). Apesar da redução dos custos e do aumento da lealdade existem desvantagens que advêm do recrutamento interno. A preservação do património humano da organização faz com que a cultura organizacional se mantenha, impedindo assim a entrada de novos colaboradores com ideias, experiências e expectativas diferentes (Jalloh, Habib & Turay, 2015). Resultantes deste tipo de recrutamento podem também advir tendências discriminatórias, uma vez que o grupo de trabalhadores se perpetua reforçando assim as desigualdades organizacionais já existentes. Estes fatores podem, por ventura, provocar quebras de moral e o desejo de abandono voluntário (Caetano & Vala, 2007; Chiavenato, 2010; Newell, 2005). Caetano e Vala (2007, p. 146) afirmam que “são as empresas com estratégias mais defensivas que, procurando manter uma posição no mercado, tendencialmente optarão pelo recrutamento interno”.

Muitas vezes o que leva as empresas a recorrer ao recrutamento externo é o facto de não possuírem internamente pessoas adequadas ao cargo ( Chiavenato (1986), citado em Barão (2019)). O recrutamento externo permite uma maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho e, com a entrada de novas pessoas que trazem novas ideias e experiências a empresa aproveita os investimentos feitos em formações por outras empresas ou pelos próprios candidatos (M. Sousa et al., 2006). No entanto, apesar de renovar a cultura organizacional e aumentar o capital intelectual, este tipo de recrutamento reduz a lealdade dos seus funcionários e contribui negativamente para a sua motivação (Jalloh et al., 2015). Os custos associados, o tempo despendido a analisar os candidatos e a incerteza que eles trazem, por oposto aos internos que já são conhecidos da empresa são alguns dos inconvenientes do recrutamento externo (Caetano & Vala, 2007; Chiavenato, 2010).

DeVaro (2020) evidencia que há menos incerteza sobre a produtividade de contratações internas do que das externas, no entanto as externas tendem a ter um potencial mais elevado. Para além disso, a nova vaga criada pelo recrutamento interno está associada a custos adicionais de recrutamento, formação e seleção.

Por fim, o recrutamento misto é a combinação dos dois recrutamentos acima mencionados e, de acordo com Muscalu (2015) é adequado para aumentar a probabilidade de atrair a pessoa mais qualificada para a empresa, reduzindo assim os riscos e beneficiando de ambas as fontes (Mateus, 2020).

Os autores Cunha *et al.* (2015) acrescentam que os métodos de atração de candidatos dependem do interesse de cada empresa, no tipo de cargo, dependendo da economia e do mercado de trabalho. Calheiros (2019, p.108) ressalta também que deve existir um “equilíbrio entre o foco (direcionar-se aos potenciais candidatos mais provavelmente dentro do perfil) e o alcance (atingir um número de pessoas suficiente para gerar um número adequado de candidatos)”.

Zhao (2001, p.141) citado por Wang (2015) diz que “os métodos eficazes de recrutamento podem ajudar a empresa a fazer bom uso de Recursos Humanos limitados para efeitos de participar com sucesso na concorrência do mercado. Para maximizar a vantagem competitiva, a empresa tem de utilizar os métodos de recrutamento apropriados para seleccionar de forma rápida e económica os melhores candidatos”

As organizações podem escolher dentre um vasto leque de métodos aqueles que melhor se adequam à estratégia empresarial, nomeadamente os anúncios, o arquivo de candidaturas espontâneas, as referências de colaboradores da organização, as feiras de

emprego, o recrutamento académico, o *head-hunting*, o *e-recruitment* e as empresas especializadas (J. Beardwell & Wright, 2004; Chiavenato, 2010; Ferreira, 2017).

### **2.1.2 Métodos de recrutamento**

O método mais conhecido continua a ser o anúncio, onde a intenção é atrair o máximo de potenciais candidatos e, conseqüentemente, desencorajar aqueles que não possuem as competências necessárias (J. Beardwell & Wright, 2004).

Para que um anúncio tenha um maior impacto no público-alvo este deve seguir o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação) (Cunha et al., 2015). Este modelo pretende atrair a atenção de potenciais candidatos, suscitar o interesse no anúncio e no cargo, induzir o desejo de se candidatarem e estimular a ação de candidatura (Calheiros, 2019). Os anúncios disponibilizam diversas informações específicas sobre as responsabilidades, as competências necessárias para um bom desempenho na função e as condições e tipo de contrato de trabalho (Ferreira, 2017) e vários estudos apontam que a quantidade e qualidade da informação são um fator importante para a atratividade, por exemplo Rynes e Miller 1983, citado em Allen, Mahto e Otondo, 2007 conduziram um estudo onde manipularam a quantidade de informações fornecidas e descobriram que a exposição de mais informação está positivamente relacionada com a vontade dos candidatos de dar seguimento à candidatura. No entanto, é importante que todas estas informações sejam fidedignas para evitar que os candidatos formem ilusões sobre a organização e, mais tarde, se sintam traídos e desiludidos o que resultará num mau desempenho e maior *turnover* (Calheiros, 2019).

A expansão da internet causou imensas transformações que, inevitavelmente, impactaram o recrutamento. Deste modo, surgiu o *e-recruitment*, uma forma mais ampla e eficiente de recrutar (Louro, 2022). Cunha e colaboradores (2015, p.200) definem esta nova forma como “o processo de recrutamento realizado através da internet, via *e-mail*, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos online”.

O recrutamento pela internet tem sido adotado por grandes e pequenas empresas, tal é a facilidade de o implementar (Okolie & Irabor, 2017). Para além disso, são evidenciadas vantagens tanto para o empregador como para as pessoas que estão à procura de emprego. Para o empregador as vantagens estão, indubitavelmente, na redução de custos, na rapidez do processo, no acesso alargado a potenciais candidatos e na divulgação da sua imagem, marca e reputação (Barber, 2006; Nabi, Ghous & Rahimiaghdam, 2017;

Okolie & Irabor, 2017). Para quem procura emprego o *e-recruitment* é uma boa ferramenta pois existe uma multitude de oportunidades de emprego nas mais diversas áreas e localidades, a candidatura é fácil de fazer e o candidato pode procurar por empregos específicos (Okolie & Irabor, 2017). Contudo, por ser tão rápido e barato é expectável que as empresas recebam muitas candidaturas desadequadas (Cunha et al., 2015) gerando assim mais trabalho. O excesso de candidaturas, a exclusão de pessoas que não tenham acesso à internet, a incerteza da segurança dos dados dos candidatos e a perda do contacto pessoal com os candidatos são algumas das fraquezas que se devem ter em conta (Barber, 2006; J. Beardwell & Wright, 2004; Cunha et al., 2015).

As recomendações, ou referências, dos colaboradores são também um método muito utilizado nas empresas, uma vez que demonstram bons resultados (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016). Os custos são baixos visto que não é necessária a publicação de anúncios (M. Sousa et al., 2006) e apenas são recomendadas pessoas que, do ponto de vista do colaborador, têm o perfil indicado e os requisitos necessários para exercer a função (Chiavenato, 2010). Nestes casos, os candidatos apresentam expectativas mais realistas e estão mais informados acerca da realidade organizacional (DeCenzo et al., 2016). Calheiros (2019) salienta que alguns estudos (Gannon (1971); Breaugh & Starke (2000); Zottoli & Wanous (2000)) demonstram que as referências dos funcionários e as candidaturas espontâneas são os meios que oferecem os candidatos que revelam melhor desempenho e maior retenção.

Os institutos técnicos e educacionais também constituem uma fonte eficaz de candidatos (Jalloh et al., 2015). Este processo, por norma, gera bons resultados já que traz benefícios tanto para as instituições de ensino como para as organizações. Através desta parceria a empresa consegue simplificar o processo de recrutamento, reduzir os custos, encontrar perfis com formações específicas e preencher as vagas mais rapidamente e com melhores candidatos (Calheiros, 2019; Chiavenato, 2010; Jalloh et al., 2015). Por sua vez, as escolas ou universidades beneficiam do aumento das taxas de empregabilidade dos cursos, aumentando assim a reputação da instituição (Chiavenato, 2010). Existe também a possibilidade de participar em feiras de emprego e contactar diretamente com possíveis candidatos, num ambiente mais informal, e apresentar-lhes a empresa (Babu & Rao, 2018) ao mesmo tempo que recolhem informações e currículos. Estas feiras são ótimas oportunidades para as empresas construírem a sua marca de empregador (DeCenzo et al., 2016). Um estudo conduzido por Silva (2016), em 31 empresas de Tecnologias da Informação, demonstrou que o método mais eficaz, no que se refere à retenção e desempenho dos contratados, é a parceria com escolas/universidades.

Podem também ser considerados os currículos existentes na base de dados da organização. O arquivo de candidaturas contém candidaturas espontâneas ou candidaturas que não foram selecionadas para processos anteriores. Este deve ser um dos primeiros métodos a ser utilizados uma vez que é de fácil e rápido acesso e não tem elevados custos (DeCenzo et al., 2016; Quintela, 2016). Para além disso, apenas os candidatos que demonstram interesse na organização é que realizam candidaturas espontâneas (M. Sousa et al., 2006).

## **2.2 Seleção**

Assumindo que a fase de recrutamento foi concluída com sucesso, segue-se a etapa da seleção. Entende-se por seleção o processo que visa avaliar a adequação de candidatos, prevendo a sua capacidade de desempenhar a função, onde é necessário decidir se as características dos candidatos, como as competências, as qualificações, a educação e as experiências, correspondem ao perfil desejado, para mais tarde ser possível fazer uma escolha final entre os candidatos (Armstrong & Taylor, 2014; Jalloh et al., 2015).

Chiavenato (2010, p. 133) refere que a seleção procura, no meio dos vários candidatos, aqueles que são mais adequados às competências necessárias. E, no momento de conceção dos procedimentos de seleção, os gestores de RH devem ter em consideração as necessidades de recrutamento e seleção e os potenciais efeitos que as práticas de seleção possam ter na atração de candidatos (Lievens & Chapman, 2019).

A finalidade da seleção é determinar quais os candidatos que satisfazem as qualificações mínimas com base nas especificações do trabalho (DeCenzo et al., 2016). Para isso, a empresa baseia-se na definição de critérios através dos quais seja possível medir e avaliar o potencial dos candidatos. Existem, portanto, uma série de métodos que facilitam essa análise e recolha de informação (Cunha et al., 2015), mas que devem ser ajustados à função em causa (Hamza et al., 2021). Sem esta análise aprofundada a empresa expõe-se a vários riscos como a alta rotatividade, a baixa produtividade e os custos e tempo perdido num processo (Lussier & Hendon, 2018).

Na hora de escolher quais os métodos mais acertados, é necessário ter em conta a validade e fiabilidade dos mesmos. A fiabilidade está relacionada com a capacidade de um método de seleção produzir resultados consistentes em diferentes condições ou momentos (J. Beardwell & Wright, 2004). A validade “pretende confirmar que os instrumentos avaliam realmente o potencial desempenho futuro no cargo e têm valor preditivo do mesmo” (Calheiros, 2019, p. 118).

A maioria das organizações utiliza uma abordagem de afunilamento, começando por procedimentos mais informais que permitam reduzir o grupo de candidatos até obter um número aceitável de indivíduos que possam ser submetidos a um processo de avaliação mais extenso e complexo (Pulakos, 2005). Podem destacar-se como métodos de seleção a análise do currículo, a entrevista, os testes de conhecimentos ou capacidades, os testes psicotécnicos, testes de personalidade, dinâmicas de grupo, as simulações, os *assessment centres* e as referências (Cunha et al., 2015; Ployhart et al., 2017; Whiting et al., 2010). A

escolha acertada da técnica pode ajudar a prever o bom desempenho do candidato no cargo (Chiavenato, 2010).

### **2.2.1 Métodos de Seleção**

A análise curricular é uma das primeiras fases do processo e fornece informações detalhadas como o nível de escolaridade, a experiência profissional e dados pessoais do candidato (Newell, 2005). Este método permite uma pré-análise dos candidatos, excluindo assim aqueles que não cumprem os requisitos desejados pela organização (Cunha et al., 2015). Segundo Schmidt e Hunter (1998) os dados biográficos apresentam uma validade preditiva alta, o que prova que o conhecimento das experiências profissionais anteriores dos candidatos é útil para as empresas, uma vez que previne o absentismo e situações de *turnover* (Cunha et al., 2015).

As entrevistas são um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do desempenho futuro nas funções (Cunha et al., 2015). Apesar de continuar a ser um dos métodos mais tradicionalmente utilizados nas empresas, as entrevistas apresentam algumas limitações (Newell, 2005) e apenas são válidas quando estruturadas (Ployhart et al., 2017). Caso contrário, são demasiado subjetivas e propensas a enviesamentos por parte dos entrevistadores, tornando-se preditores de desempenho pouco precisos (J. Beardwell & Wright, 2004). Uma entrevista é considerada como estruturada quando segue um roteiro com perguntas relacionadas com a função, quando as mesmas questões são feitas a todos os candidatos, quando as respostas são avaliadas pelo entrevistador segundo escalas predefinidas e quando a decisão final apenas é feita depois de todos os candidatos serem entrevistados (Armstrong & Taylor, 2014; Calheiros, 2019; Newell, 2005). Uma entrevista não estruturada pode ser caracterizada como uma conversa informal entre o entrevistador e o candidato, onde não existe nenhum planeamento inicial (Matosinhos, 2012). Este tipo de entrevista permite conhecer melhor a personalidade do entrevistado, no entanto é mais difícil de comparar os resultados entre os candidatos, já que não existe nenhum conjunto de perguntas específico, e a validade preditiva é bastante baixa (Armstrong & Taylor, 2014; DeCenzo et al., 2016).

As entrevistas estruturadas podem ainda ser divididas em situacionais ou comportamentais. As situacionais são baseadas em situações hipotéticas e orientadas para o futuro (Whiting et al., 2010), com o objetivo de descobrir quais seriam as reações e decisões dos candidatos. Por sua vez, o propósito das entrevistas comportamentais é

confrontar o candidato com experiências anteriores relacionadas com a função, visto que a análise de comportamentos passados é uma das melhores maneiras de prever o desempenho futuro do candidato (Barclay, 2001; M. Sousa et al., 2006).

Os testes psicotécnicos são um conjunto de provas que avaliam diferentes competências, nomeadamente as capacidades psicomotoras, a atenção, o raciocínio, a coordenação, entre outras. Taylor (2007) considera que todos estes testes têm em comum o facto de possuírem um conjunto de questões padrão que foram concebidas para medir características específicas das aptidões, personalidade e competências dos candidatos.

Os testes de personalidade, ajudam a revelar as características que determinam o perfil comportamental do candidato (Armstrong & Taylor, 2014). Apesar destes testes serem válidos, apresentam algumas limitações uma vez que partem do princípio de que a personalidade é algo estável e imutável ou que existem traços de personalidade melhores para certas funções, e ambas suposições são questionáveis (Barclay, 2001), para além disso, existe a possibilidade de falseamento dos resultados (Lievens & Chapman, 2019) Calheiros (2019, p. 126) refere que estes testes “devem ser combinados com outros instrumentos para incrementar a validade preditiva”.

As dinâmicas de grupo permitem a avaliação do comportamento dos candidatos. Nestas situações é introduzido um tema ou problema aos candidatos para que consigam chegar a uma solução, enquanto o entrevistador observa e avalia competências como a flexibilidade, a adaptação, a comunicação, a relação interpessoal, a capacidade de tomada de decisão e a liderança, dependendo dos requisitos da função (Plumbley (1985) citado em Cecílio, 2014).

### **2.3 Acolhimento e Integração**

Depois de serem compiladas todas as informações acerca dos candidatos e ser tomada uma decisão, é necessário criar condições favoráveis para a integração dos mesmos (Calheiros, 2019). Acolhimento e integração refere-se ao processo de transmissão dos comportamentos, conhecimento e as competências necessárias aos novos membros para terem sucesso na nova organização (Bauer & Erdogan, 2011). Este processo visa ajudar os novos colaboradores a adaptar-se a um novo emprego, a uma nova cultura organizacional e a novas funções e responsabilidades, tentando que eles consigam atingir uma maior produtividade o mais rápido possível (DeCenzo et al., 2016).

Os momentos iniciais são cruciais para estabelecer um laço entre os colaboradores e a empresa (Snell, 2006) e apesar da importância do acolhimento e integração nos momentos posteriores à admissão, é importante afirmar que já nas fases anteriores se iniciam as experiências de socialização dos candidatos (Cunha et al., 2015). Robbins e Judge (2009) reiteram que o processo de acolhimento e integração atinge o seu ponto mais crítico durante a entrada dos novos colaboradores na empresa, uma vez que são nestes momentos iniciais que se tenta moldar e transformar o recém-chegado no colaborador que a empresa deseja.

Pode considerar-se que o novo colaborador fica bem integrado através de 3 indicadores chave: a clareza do papel, a autoeficácia e a aceitação social (Bauer et al., 2007). Calheiros (2019) afirma que esta integração está dependente da procura de informação por parte do recém-chegado e das táticas de socialização usadas por parte da empresa. Quando os processos de acolhimento e integração são bem elaborados as organizações demonstram menos rotatividade, melhor performance e maior produtividade e satisfação por parte dos trabalhadores (Lussier & Hendon, 2018). Por sua vez, o insucesso, ou a existência de erros na integração, podem resultar num decréscimo da motivação das pessoas e numa menor taxa de retenção das mesmas, acabando assim por afetar os objetivos financeiros e estratégicos da organização (Podgorski & Sherwood, 2015).

A socialização de novos colaboradores a uma nova cultura organizacional pode ser considerado um processo de 3 passos: o pré-ingresso, o encontro e a metamorfose (Feldman, 1976). Estes irão influenciar a produtividade dos novos trabalhadores, o seu compromisso com os objetivos organizacionais e, por fim, a sua decisão de permanecer na empresa (DeCenzo et al., 2016).

O pré-ingresso baseia-se em todas as informações que o novo colaborador tem acerca da organização, quer sejam de terceiros, como notícias, amigos ou familiares, ou durante o processo de recrutamento e seleção (Calheiros, 2019). DeCenzo et al. (2016) afirma que nesta fase a empresa reconhece que cada indivíduo chega à organização com um determinado conjunto de valores, atitudes e expectativas organizacionais. Este choque inicial de ideias pode ser reduzido através das *realistic job previews*, já que o empregador fornece ao candidato informações precisas sobre a organização evitando que as expectativas não sejam as que o candidato idealizava (Bauer & Erdogan, 2011).

Durante a fase do encontro, que se inicia a partir do momento em que o novo colaborador assume as suas funções, os indivíduos já são capazes de distinguir e confrontar as possíveis diferenças entre as suas expectativas e a realidade da organização (DeCenzo et al., 2016). Nesta fase, “o novo elemento inicia as suas relações interpessoais na organização com superiores hierárquicos, colegas e eventualmente clientes, desenvolvendo a aprendizagem das tarefas que lhe estão destinadas.” (Mosquera, 2000, p. 311).

A terceira fase do processo representa o culminar das anteriores e pode ser descrita como o momento em que os novos recrutados se sentem, finalmente, parte da equipa e confortáveis com a organização e o cargo (Cunha et al., 2015) Uma metamorfose bem-sucedida traduz-se num efeito positivo na produtividade e compromisso do trabalhador, diminuindo as chances de o colaborador abandonar o seu trabalho num futuro próximo (DeCenzo et al., 2016).

Tendo em conta que os primeiros dias são sempre desafiantes para os novos recrutados, há que descobrir novas formas de diminuir a ansiedade e stress inicial (DeCenzo et al., 2016). E numa fase inicial existem certos instrumentos que facilitam a socialização dos novos trabalhadores, como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento e os mentores ou orientadores (Calheiros, 2019).

Os programas de acolhimento assentam nas atividades organizadas pela empresa com o propósito de reduzir a ansiedade do novo elemento e facilitar a aculturação dos mesmos (Mosquera, 2000). Um programa de acolhimento ideal deve incluir as boas vindas, a apresentação da empresa, o visionamento de um filme sobre a empresa, as normas internas de funcionamento, informações gerais, apresentação do superior hierárquico e de outros colegas e departamentos ao novo membro (Mosquera, 2000). Calheiros (2019) remata o programa de acolhimento com o seguimento do processo, ou seja, a avaliação e o acompanhamento do colaborador ao longo do tempo.

O manual de acolhimento, para além de facilitar a vida ao empregador e ao novo colaborador, transmite toda a informação básica e essencial sobre a empresa e as suas características (DeCenzo et al., 2016), como a estrutura, benefícios sociais, política de Gestão de Recursos Humanos, serviços de apoio e regulamentos e relações de trabalho (Mosquera, 2000). Para que o manual se torne um aliado e um instrumento facilitador é imperativo que este seja bem construído e estruturado, evitando ser exaustivo e pouco apelativo (Calheiros, 2019).

Como forma de acolhimento muitas empresas optam pela atribuição de mentores ou orientadores aos recém-chegados. Estes proporcionam um sistema de apoio que facilita a integração e socialização dos novos colaboradores, para além de que também ajudam a responder a questões que os recém-chegados têm receio ou desconforto de fazer aos seus superiores (Bauer & Erdogan, 2011). A atribuição de mentores apresenta uma correlação positiva com a socialização que, por sua vez, está negativamente correlacionada com o stress (Thomas & Lankau, 2009). Mosquera (2000) assume que, todavia, existem alguns riscos associados à mentoria. Isto porque, para os *protégés* existe a possibilidade da criação de uma dependência, profissional e emocional, dos mentores demasiado elevada, para além disso podem também ficar sobrecarregados com trabalho que está destinado aos seus mentores. Por outro lado, existem desvantagens para os mentores uma vez que podem, também, ficar sobrecarregados com trabalho dos novos colaboradores.

## **2.4 Employer Branding**

Com a crescente globalização, e suas inerentes mudanças, as empresas começaram a notar que para sobreviverem à competitividade decorrente têm de lutar pelos seus potenciais e atuais colaboradores e, portanto, investir numa marca que proporcione uma vantagem competitiva (Urbancová & Hudakova, 2017). Os desafios são cada vez maiores no que toca a encontrar novas formas de atrair e reter colaboradores, por isso as empresas têm de formar novas estratégias, e o *Employer Branding* (EB) pode ser uma delas (Purusottama & Ardianto, 2019).

Sendo o *Employer Branding* uma área com crescente interesse dentro das organizações, tornar-se o “empregador desejado” aos olhos dos candidatos não é algo fácil de atingir (EIDin Aboul-Ela, 2016). Essa dificuldade é acrescida do facto das pessoas considerarem, cada vez mais, a imagem/marca da organização um fator muito importante no momento de avaliar os empregadores, sentindo-se mais atraídas pelas organizações com princípios parecidos às delas próprias (Lievens & Chapman, 2019). Da mesma maneira que uma marca fornece diferenças significativas entre produtos e serviços, promete um certo nível de qualidade e de confiança e facilita a tomada de decisão (Cascio, 2014; Keller, 2013), o mesmo acontece com as organizações, todas têm uma marca definida que se não for construída e moldada por elas, alguém o fará quer sejam potenciais recrutadas, funcionários e/ou ex-funcionários, podendo prejudicar a imagem e reputação das organizações, ao passo que aquelas que têm consciência da sua marca e a desenvolvem têm muito mais probabilidade de atrair candidatos talentosos e de os reter (Cascio & Graham, 2016).

*Employer Branding* surge assim como uma estratégia de atração e retenção de talentos (B. Sousa, Ferreira, Arriscado & Quesado, 2016), e para Ambler e Barrow (1996, p. 187) o termo é definido como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo empregador e identificados pela empresa empregadora”. Sullivan (2004) descreve o termo como “uma estratégia direccionada e de longo prazo para gerir o conhecimento e perceções dos trabalhadores e potenciais trabalhadores e *stakeholders* relacionados com uma determinada empresa”<sup>1</sup>. Já para os autores Backhaus e Tikoo (2004, p. 502) é definido como o “processo de construção de identidade de

---

<sup>1</sup> Traduzido pela autora a partir da citação original de (Sullivan, 2004): “a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm”.



A *Employer Value Proposition*, segundo os autores supramencionados, traduz-se num pacote de benefícios e recompensas oferecidos pelo empregador e que se identificam com os valores praticados pela organização, ou seja, tem de representar o que a empresa tem a oferecer, através da cultura organizacional, do estilo de gestão, das qualidades dos seus colaboradores, entre outros (Pawar, 2016). A EVP deve capturar a essência de como a organização quer ser percebida na mente de potenciais e atuais colaboradores, quer seja através de benefícios funcionais, emocionais e/ou simbólicos que levarão os indivíduos a querer fazer parte do quotidiano de uma organização (B. Sousa et al., 2016; Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018). Cardoso (2016) sintetiza, na figura 4, o que uma *Employer Value Proposition* deve representar.



Figura 5- *Employer Value Proposition*

Fonte- Cardoso (2016)

Em segundo, a organização tem de exteriorizar, através de ferramentas do *marketing*, a sua marca para o seu público-alvo de modo a atraí-lo, tornando a empresa num “*first employer choice*”. Esta fase foca-se na vertente do recrutamento (Backhaus & Tikoo, 2004).. O terceiro passo, o *marketing* interno, tem o propósito de incorporar na cultura organizacional todas as promessas que foram feitas aos candidatos sobre a marca empregadora (Backhaus & Tikoo, 2004). Todas as mensagens internas devem transmitir inequivocamente o objetivo central da organização, os valores e a imagem de marca (Pawar, 2016). Backhaus e Tikoo (2004) acrescentam que para além de criar uma força de trabalho difícil de reproduzir, o *marketing* interno contribui também para a retenção de trabalhadores.

Uma comunicação eficaz e consistente que reflita a missão e os valores da organização irá resultar em duas coisas. Primeiro, vai permitir que os funcionários conheçam, entendam e experienciem a marca desejada, e em segundo lugar, vai manter o contrato psicológico existente entre o colaborador e a empresa (Pawar, 2016).

Neill (2016) afirma que a comunicação é fundamental, e para a definição de uma boa estratégia de EB é necessária a colaboração de 3 áreas essenciais: os Recursos Humanos, o *Marketing* e as Relações-Públicas. Estas possibilitam a construção de uma marca de dentro para fora, que deve considerar duas dimensões principais: uma que atinge os *stakeholders* externos, como indivíduos à procura de emprego, e outra que atinga os *stakeholders* internos, principalmente os funcionários (B. Sousa et al., 2016), pois como embaixadores e propagadores da marca empregadora têm o poder de espalhar um boca-a-boca positivo ou negativo sobre a sua organização (Urbancová & Hudakova, 2017).

Portanto, *Employer Branding* implica sempre uma promoção, tanto interna como externa, da empresa, com o objetivo de apresentar uma visão clara do que torna a empresa diferente das demais e desejável como empregadora (Lievens & Chapman, 2019), fazendo uso dos atributos organizacionais tangíveis, como a compensação, e intangíveis, como a cultura organizacional. Durante todo este processo é essencial existir equilíbrio entre a marca real e a marca prometida (Backhaus & Tikoo, 2004).

DeCenzo, Robbins e Verhulst (2016) acrescentam ainda que o *Employer Branding* auxilia no recrutamento, isto porque os trabalhadores que sentem orgulho no seu empregador compartilham esse sentimento com o resto da comunidade, aumentando assim a eficácia das recomendações dos colaboradores. Existe uma relação evidente entre o *Employer Branding* e o processo de recrutamento e seleção, isto porque o objetivo do EB é promover uma visão objetiva do que diferencia uma empresa das outras e do que a torna atrativa enquanto empregadora, potenciando assim a atração das pessoas certas (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 3 Atividades desenvolvidas no estágio

Este capítulo tem como propósito descrever as atividades que foram desenvolvidas ao longo de todos os meses de estágio no Grupo Visabeira.

O estágio curricular teve início no dia 6 de dezembro de 2021 e prolongou-se até ao dia 30 de junho do ano seguinte, com um horário semanal das 09.00 às 18:00 horas, perfazendo um total de 960 horas.

O estágio foi realizado no Departamento dos Recursos Humanos (DRH) que se divide em 3 secções, cada uma com funções e chefias diferentes (figura 6). Durante este período foi possível trabalhar em duas secções distintas: no Recrutamento & Seleção e no Processamento Salarial.

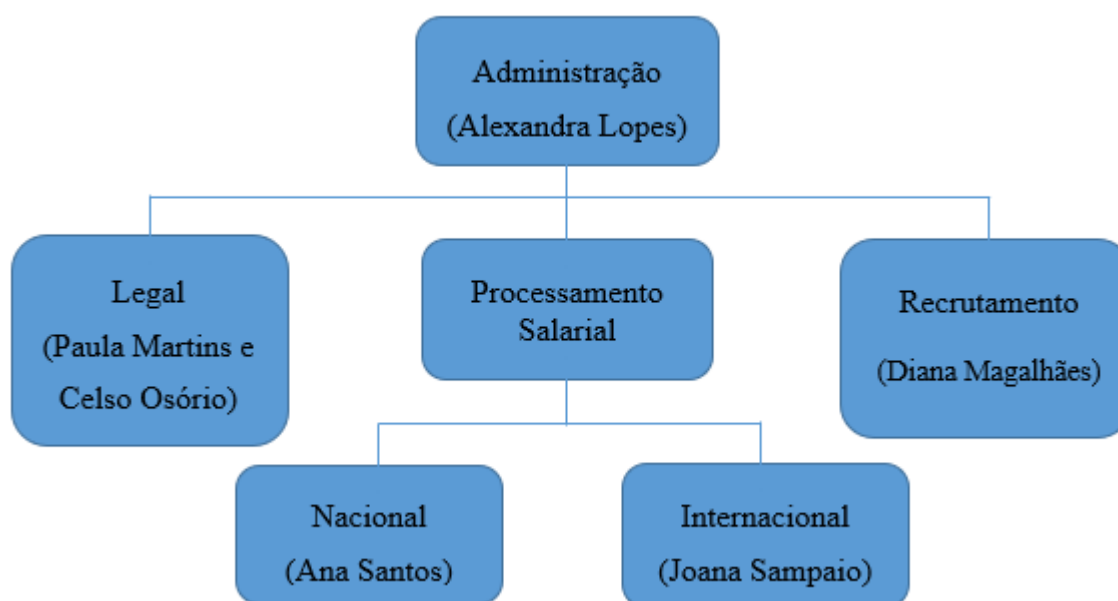


Figura 6- Organograma do Departamento de Recursos Humanos

Fonte- Elaboração própria

A equipa de trabalho conta com 5 pessoas, a diretora de Recrutamento e supervisora - Diana Magalhães, as técnicas de RH, a administrativa de RH e o psicólogo clínico. As funções da administrativa de RH são caracterizadas pelo apoio a todos os procedimentos administrativos, estágios profissionais e arquivo. As técnicas desempenham tarefas relacionadas com a marcação de processos de recrutamento, criação de anúncios, registo de admissões e inserção de candidatos no programa. Por sua vez, o papel do psicólogo é prestar auxílio a todos os processos de seleção a nível nacional.

### **3.1 Objetivos do estágio**

O principal objetivo do estágio era contribuir para a melhoria de capacidade de atração dos candidatos da empresa e aumentar a adequação dos candidatos angariados. Os objetivos específicos passaram por:

- Aumentar a quantidade de candidaturas espontâneas;
- Melhorar a relação da marca empregadora perante os candidatos.

### **3.2 Atividades Desenvolvidas**

O primeiro dia foi dedicado ao acolhimento e integração na equipa com a qual ia trabalhar e à introdução de todas as outras, oferecendo assim uma visão global do funcionamento interno do departamento de Gestão de Recursos Humanos. Durante o período inicial do estágio foram explicadas todas as plataformas que ia usar, principalmente a Aplicação de Gestão Integrada de Recursos Humanos (AGIRH). Esta ferramenta de R&S foi usada durante todo o estágio, portanto o seu domínio foi fundamental, daí a formação ter sido contínua até ter sido atingido um nível de autonomia satisfatório.

As atividades desenvolvidas durante as 960 horas caracterizam-se pela inserção de currículos, triagem de candidaturas, contactos telefónicos, marcação de processos de seleção, registo de admissões e elaboração de contratos de trabalho, entre outras tarefas administrativas.

Devido ao elevado volume de trabalho, o departamento de Recrutamento e Seleção trabalha em conjunto com o Gabinete de Orientação Escolar e Profissional (GOEP), em regime de *outsourcing*. Este gabinete detém profissionais habilitados na área da Psicologia do Trabalho que prestam serviços de apoio e consultoria a RH. É através do GOEP que são efetuados os testes de seleção aos candidatos, e posteriormente uma redução e análise dos mesmos de maneira a verificar quais se enquadram no perfil adequado à função em questão. É da responsabilidade do GOEP o tipo de métodos, entrevistas ou testes que são usados nos candidatos, os RH do Grupo não têm qualquer envolvimento ou interferência em todo o processo de seleção por eles conduzidos.

#### **3.2.1 Inserção de currículos na Base de Dados**

A tarefa diária mais importante do estágio consistia na inserção dos currículos, que podem advir de diversas fontes, na base de dados. A mais comum é através de candidaturas espontâneas que podem ser submetidas a partir do *site* do Grupo Visabeira, do *e-mail* geral dos Recursos Humanos ou entregues diretamente aos estabelecimentos (quer através do CV, do preenchimento da ficha de inscrição ou ambos). São também

adquiridos CV's resultantes da resposta a anúncios em *websites* como o net-empregos, o sapo emprego, o *LinkedIn* ou o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), e pontualmente são recebidos currículos resultantes das feiras de emprego, sessões de recrutamentos, etc...

Todos os CV's oriundos de candidaturas espontâneas têm de ser enviados à Diretora do Departamento para ela fazer a respetiva análise e, de acordo com as vagas, perceber se algum se adequa, iniciando assim a triagem dos mesmos

Independentemente da forma de envio das candidaturas todas elas têm de ser registadas na base de dados AGIRH, para que a mesma se mantenha atualizada e eficaz. Antes de ser efetuado um novo registo é importante confirmar se essa pessoa já se encontra inserida e, se for o caso, basta apenas atualizar a informação que nos é dada pelo currículo e inseri-lo

As candidaturas da base de dados estão divididas em 8 estados, nomeadamente: triagem, aguarda entrevista GOEP, aguarda entrevista Negócio, proposta admissão, com interesse sem vaga, lista de espera, arquivado e, por fim, admitido. A tabela seguinte descreve todos os estados detalhadamente.

Estado	Conceito
Triagem	Candidato está registado na BD e ainda não foi submetido a nenhum processo de seleção;
Aguardar entrevista GOEP	Candidato já foi selecionado e contactado e está a aguardar processo GOEP;
Aguardar entrevista negócio	Candidato teve parecer favorável do GOEP e aguarda uma entrevista técnica;
Proposta de admissão	Candidato foi/será contactado para uma proposta;
Lista de espera	Candidato já foi contactado e aguarda resposta;
Arquivado	Motivo: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Candidato sem interesse;</li><li>○ Candidato não passou no GOEP;</li><li>○ Candidato não foi aprovado pelo Negócio (por exemplo: fábrica);</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Candidato não aceitou condições;</li><li>○ Candidato não disponível (por exemplo: arranjou trabalho);</li><li>○ Candidato não compareceu no GOEP;</li><li>○ Candidato não compareceu no Negócio;</li><li>○ Candidato não compareceu à admissão (faltou 1º dia de trabalho);</li><li>○ Contactos errados;</li><li>○ Candidato não respondeu ao agendamento (por exemplo: <i>e-mails</i> e SMS);</li><li>○ Candidato abandonou GOEP;</li><li>○ Candidato duplicado.</li></ul>
--	---

Tabela 1- Estado das candidaturas no Programa AGIRH

Fonte- Elaboração própria

Estes estados facilitam o processo de recrutamento, já que se dá prioridade aos candidatos que se encontram em triagem ou admitidos, isto porque os que estão admitidos já obtiveram, anteriormente, uma avaliação favorável por parte do GOEP reduzindo assim o tempo despendido na análise dos mesmos. E todos os que estão em triagem ainda não foram submetidos a processo de seleção e, à partida estão, ainda, disponíveis e interessados.

A decisão de arquivamento de candidatos advém da Diretora de RH ou do GOEP. As técnicas de RH também podem arquivar um candidato em casos específicos como por exemplo: contactos errados, candidato duplicado e candidato não aceitou condições. No entanto, ainda assim é necessária a autorização da Diretora de RH.

### 3.2.2 Anúncios de emprego

De acordo com o explicado previamente os anúncios são feitos em vários *websites* e sempre que existe uma vaga que não se consegue preencher através do recrutamento interno ou a partir da base de dados, a empresa parte para o *e-recruitment* com o objetivo de obter um maior número de candidatos com as valências necessárias para o exercício da função em questão a baixo custo.

Assim que a equipa tem a indicação de quais as vagas a divulgar os anúncios começam a ser elaborados. Estes são constituídos pelos requisitos que os candidatos necessitam de possuir e, por vezes, pelas funções que vão desempenhar. Os meios de comunicação usados para a divulgação destes anúncios são usualmente os *websites*, como o Net-empregos, o Sapo Emprego e o *LinkedIn*.

Assim que se encontre reunido um sólido número de candidaturas a equipa começa a analisar os currículos, iniciando a triagem dos mesmos.

▲ [Gestores\(as\)/ Economistas/ Contabilistas M/F - Viseu](#)

Viseu

Requisitos:

- formação superior em Gestão, Economia ou Contabilidade;
- experiência anterior na área de Contabilidade ou Financeira;
- competências de rigor, análise e planeamento e organização do trabalho;
- residência na região de Viseu.

[Responder ao anúncio](#)

*Figura 7- Anúncio de emprego do Grupo Visabeira*

*Fonte- Printscreen Visabeira (2022)*

### **3.2.3 Triagem de candidaturas**

A triagem de candidaturas é feita quando existem candidaturas provenientes de anúncios ou quando são escolhidas pessoas para determinada função a partir da base de dados. Neste caso, é feita uma filtragem com todas as categorias essenciais, como as habilitações académicas, a localidade, o estado da candidatura e a data de inscrição. Assim, é alcançado de imediato um conjunto de candidatos adequados para a vaga, diminuindo assim o tempo de processo de recrutamento.

A data de inscrição está relacionada com a data em que um candidato ficou registado na base de dados ou data em que um candidato, já existente, atualiza o seu currículo e reenvia para a empresa. No momento da triagem é, por norma, colocado sempre o início do ano neste filtro, pois assim existe uma maior probabilidade dos candidatos ainda se encontrarem disponíveis.

Durante o período de estágio, o programa AGIRH começou a sofrer algumas alterações que se revelavam necessárias, principalmente ao nível da triagem. O facto dos filtros não incluírem experiência e competências fazia com que a equipa perdesse muito tempo a analisar todos os candidatos individualmente para verificar competências ou outros aspetos específicos.

Uma vez retirados os candidatos que não se verificam adequados, enviam-se os mais relevantes à Dra. Diana para que ela os possa analisar e dar a indicação às técnicas de RH de quais os candidatos a serem contactados para um processo de seleção.

### **3.2.4 Contactos telefónicos para recrutamento**

Esporadicamente, e dependendo da necessidade, a diretora de RH entra em contacto com a secretaria das escolas profissionais de modo a obter informações sobre os alunos finalistas ou diplomados. Depois de serem cedidos os contactos telefónicos são realizadas chamadas com o intuito de lhes perguntar se gostariam de uma oportunidade de trabalho

no grupo e se poderiam facultar recomendações de colegas. Consoante a sua resposta, ou se procede para um processo de seleção ou para uma atualização do estado da sua candidatura na base de dados, caso exista uma.

Quando a demanda de novos trabalhadores é elevada contactam-se os centros de formação de Viseu a divulgar ofertas de Estágios Profissionais (EP) para nos facultarem mais candidatos.

### **3.2.5 Agendamento de processos de seleção**

Depois de identificados os candidatos que mais se enquadram com a vaga são realizados processos de seleção, de modo a obter um conhecimento mais aprofundado e tentar prever o desempenho dos candidatos no cargo.

Inicialmente, a equipa contacta telefonicamente os candidatos de forma embrionária a fim de perceber se a pessoa demonstra interesse pela vaga ou disponibilidade para participar num processo. Se confirmarem interesse o próximo passo é explicar que a empresa tem uma vaga com a qual se enquadra e que vão ser realizados testes psicotécnicos e uma entrevista num determinado dia. A chamada é concluída com a confirmação de toda a informação básica do processo, nomeadamente a data, hora e local, complementando sempre a chamada com uma mensagem ou *e-mail* para garantir a viabilidade do processo.

Assim que são contactados todos os candidatos é enviada uma lista à Dra. Diana com o nome dos confirmados para o processo e respetiva hora, para que ela possa enviar essa informação para o GOEP, uma vez que são eles que estão encarregues de efetuar todos os processos que ocorrem em todo o país. Os restantes candidatos que não aceitaram ou não puderam fazer processo eram também listados, com o respetivo motivo da não comparecência para que ficasse registado na BD e facilitasse o trabalho da equipa caso fossem contactados futuramente.

### **3.2.6 Processo de Seleção**

O processo de seleção do GOEP começa com uma atividade de grupo cujo intuito é avaliar o relacionamento interpessoal e a capacidade de argumentação e de liderança dos candidatos. Pode ser dado aos candidatos um problema ou um dilema que tenham de resolver em conjunto para chegar a uma resposta final, enquanto os avaliadores observam toda a interação. Depois dessa atividade realizam testes psicotécnicos adaptados à função a que se candidatam para avaliar aspetos que são importantes para o exercício da mesma.

A penúltima fase do processo é um teste de personalidade, que antecede a entrevista individual.

Como referido anteriormente, todos os procedimentos aplicados aos candidatos, nomeadamente a dinâmica de grupo, os testes e a entrevista são responsabilidade do GOEP, assim como a sua estruturação e avaliação. Os RH da Visabeira apenas obtêm o parecer sobre os candidatos e, a partir daí, a Diretora decide se é, ou não, necessário realizar mais uma entrevista com o responsável do departamento.

O último passo consiste em enviar *e-mails* para as pessoas que foram a processo de seleção, mas não foram selecionadas, explicando que o seu CV será mantido na base de dados durante o período consentido, caso exista alguma vaga compatível.

### **3.2.7 Elaboração de processos de admissão**

No DRH todas as semanas, num dia específico, tipicamente às sextas-feiras, procede-se ao registo de admissões dos novos colaboradores num dos portais internos do grupo-@amiga.

Nesta operação é necessário associar o novo trabalhador à empresa em questão, adicionar o responsável pelo novo colaborador, o vencimento bruto, a zona de atuação de trabalho e o nome da categoria profissional. No fim de registar todas as admissões a diretora do departamento finaliza este circuito, validando todo o processo.

Este procedimento cria a ficha de admissão que contém toda a informação essencial para elaborar o contrato de trabalho, como se pode verificar pela seguinte figura.

### **3.2.8 Redação de contratos de trabalho**

Após o candidato aceitar as condições da proposta são reunidas todas as informações pessoais necessárias para a redação do contrato de trabalho. O processo é diferente para cidadãos de nacionalidade portuguesa e para estrangeiros, como a figura abaixo demonstra.

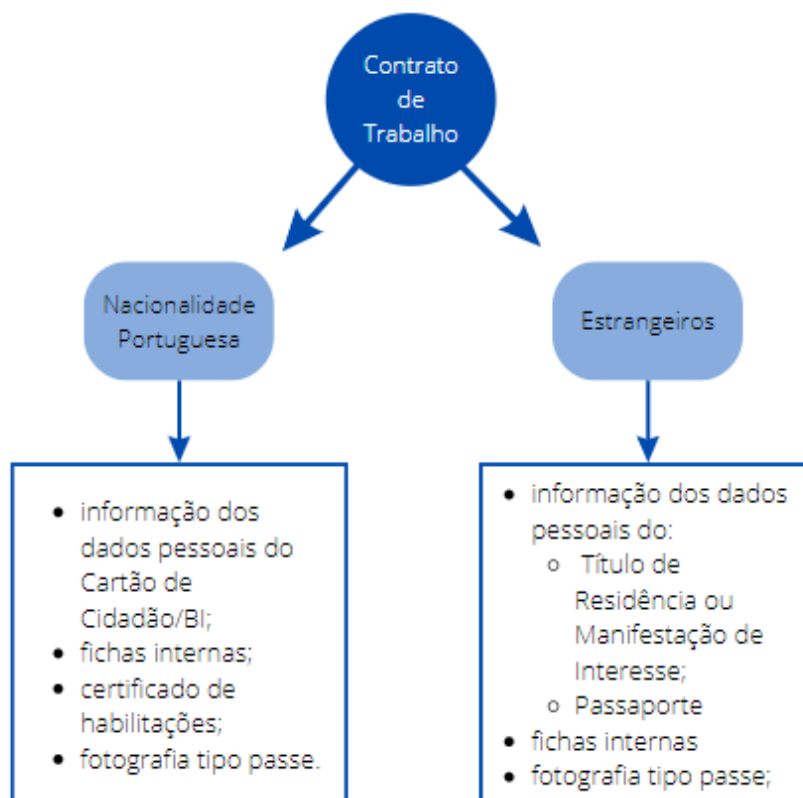


Figura 8- Processo de contrato de trabalho para nacionalidade Portuguesa vs. Estrangeiros

Fonte- Elaboração própria

Depois de ser verificada a validade e legitimidade de todos estes documentos inicia-se a adaptação do contrato de trabalho.

Para qualquer empresa do grupo é preciso ter presente qual a Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) a ser aplicada ou, em caso de ausência, é aplicado o Código de Trabalho. Mediante o CCT aplicável serão definidas as categorias profissionais para as funções que necessitam de ser preenchidas. Por isso, existem minutas de contrato previamente definidas com base nas empresas, na categoria profissional e na Convenção Coletiva de Trabalho, tornando o processo de elaboração de contrato mais rápido.

Finalizado o contrato o mesmo tem de ir para validação no departamento legal e assim que é validado tem de ser impresso e assinado pelo responsável da área onde o trabalhador vai efetuar as suas funções. Enquanto é aguardada a validação fazem-se as devidas comunicações à Segurança Social, aos Fundos de Compensação e, se for o caso de um estrangeiro, à ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho).

### **3.2.9 Acolhimento e integração de novos colaboradores**

O primeiro dia dos trabalhadores da empresa inicia-se com uma reunião com a diretora dos Recursos Humanos, Diana. Nesta reunião é exibido um vídeo ilustrativo sobre a empresa e são explicados os portais essenciais para assuntos relacionados com o acesso ao ponto, faltas e pedidos de informática. Para além disso, são também explicadas as normas de conduta para que a integração na cultura organizacional seja mais fácil e sem constrangimentos.

A reunião termina com uma visita a todos os pisos da empresa com o objetivo de dar aos novos colaboradores uma melhor noção do espaço onde irão ficar inseridos.

### **3.2.10 Outras tarefas administrativas**

- Mapa de controlo de recrutamento

Para o DRH ter uma visão mais profunda sobre o aproveitamento das ações de recrutamento é elaborada uma folha Excel com todos os candidatos que tinham entregue currículo em feiras de emprego ou sessões de recrutamento em que o Grupo participou. Esta folha contém as principais informações dos candidatos e a forma de candidatura dos mesmos, seja ela presencial ou através do *site* ou *e-mail* do grupo, onde o objetivo é, mais tarde, analisar quantos foram contratados e quantos se enquadram nas vagas em aberto.

Desta forma, existe um controlo e uma autoavaliação que permite melhorias para futuras feiras e/ou sessões de recrutamento.

- Arquivo

O arquivo ao qual a estagiária teve acesso durante o período na Visabeira estava relacionado maioritariamente com estágios profissionais “Ativar”. Todos os estágios em ativo estavam organizados em capas devidamente identificadas com o nome da empresa, o nome e código do processo de cada estagiário facilitando a localização e o acesso aos mesmos.

- Logística e entrega dos Brindes de Natal

Durante a época do Natal a empresa oferece a todos os seus colaboradores brindes e um bolo-rei. É da responsabilidade dos RH organizar toda a logística que envolve contabilizar o número exato de funcionários e entregar os brindes. O crescente número de funcionários faz com que o trabalho do DRH seja dificultado, devido à constante atualização dos números, então este trabalho começa a ser feito muito antecipadamente para precaver todas as contingências.

## *Recrutamento e Employer Branding na Visabeira*

O kit do ano 2021 incluía, para todos os funcionários, um prato da coleção da marca Vista Alegre, uma agenda, um calendário e um bolo-rei da cadeia de supermercados *Auchan*. Os trabalhadores que tivessem filhos levavam também uma recordação dependendo da idade dos mesmos.

A distribuição é feita na semana que antecede o dia 25 de dezembro e, para que seja organizado e controlado, a chefe de RH contacta todos os responsáveis de departamento para irem faseadamente com as suas equipas receber os brindes.

## **4 Discussão**

Serve este capítulo para apresentar uma reflexão crítica em relação às tarefas desenvolvidas durante o estágio, à luz da revisão teórica, e apresentar sugestões de melhoria para os processos de Recrutamento e Seleção e *Employer Branding*.

Previamente à escolha da fonte de recrutamento, é sugerido pela literatura que a empresa faça a análise e descrição de funções da vaga a preencher, contudo a estagiária verificou que esse passo não é efetuado. Pular esta etapa não é o ideal porque impede que seja efetuado um ajustamento correto entre o trabalho e o trabalhador, como afirma Cunha *et al.* (2015), e afeta o desempenho organizacional, que está positivamente correlacionado com a análise e descrição de funções (Suthar *et al.*, 2014). Este desajuste do *fit* pode ser um dos contribuidores para a elevada rotatividade que a empresa enfrenta, sublinhando assim a importância da realização deste processo.

Relativamente ao tipo de recrutamento, a empresa recorre principalmente ao externo devido às diferentes áreas de negócio onde a procura por operários fabris, operários de construção civil e trabalhadores na área da restauração são as mais regulares. Posto isto, do ponto de vista da estagiária este é o melhor tipo de recrutamento que se pode usar, assim como os métodos mais utilizados, o *e-recruitment* e a base de dados pois abrangem mais pessoas, reduzem o tempo despendido e os custos (Barber, 2006; DeCenzo *et al.*, 2016).

A prática do recrutamento interno também existe, mas não é tao comum e é mais usada para posições mais administrativas. Nestes casos a empresa tem uma plataforma específica chamada – Fénix, através da qual os colaboradores se podem candidatar a vagas antes que as mesmas sejam divulgadas externamente. Muitos colaboradores conseguem ser transferidos de um departamento para outro com ou sem habilitações, mostrando assim a possibilidade de evolução na carreira e a aposta da formação na área (M. Sousa *et al.*, 2006).

O método de recrutamento externo menos usado na empresa são as recomendações. Ainda que na literatura (Chiavenato, 2010; DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016) esteja demonstrado que, por norma, a adequação dos candidatos recomendados seja maior. Este método poderia ser usado para vagas cujas qualificações são mais específicas e difíceis de preencher. Nestes casos a empresa beneficiava não só dos baixos custos, como também das expectativas mais realistas dos candidatos, visto que estão mais informados sobre as condições de trabalho.

Uma sugestão de melhoria que podia envolver o recrutamento interno e o externo, nas recomendações, era existir um *site* da intranet comum a todos os trabalhadores onde houvesse um espaço dedicado às oportunidades em curso. Assim, o facto de estas vagas estarem diariamente expostas pode estimular a que os colaboradores passem a palavra a alguém conhecido que acreditem ter as qualidades necessárias para a função em questão, ou que os próprios se candidatem.

No que concerne os anúncios, a informação disponibilizada nos mesmos consiste na descrição dos requisitos e, dependendo da função, a descrição das tarefas e responsabilidades. Apesar de apresentarem informações importantes poderiam ser aperfeiçoados, no sentido em que podiam expor mais informações para aliciar os candidatos, conforme referem Rynes e Miller 1983, citado em Allen et al., 2007. Para além disso, podiam ser menos direcionados para o empregador e mais atrativos e aliantes para os candidatos sentirem que também podem oferecer algo de valor à empresa em questão, evitando a unilateralidade. A alteração aconselhada pela estagiária foi adicionar um campo com o que é oferecido ao futuro candidato, para que o mesmo sinta que não é apenas a empresa a ganhar com a sua contratação, como se demonstra representado na figura seguinte.

**Gestores(as)/Economistas/Contabilistas M/F- Viseu**

És quem procuramos?

- formação superior em Gestão, Economia ou Contabilidade;
- experiência anterior na área de Contabilidade ou Financeira;
- competências de rigor, análise e planeamento e organização do trabalho;
- residência na região de Viseu.

Oferecemos:

- salário compatível com a função;
- conjunto de regalias, benefícios e acesso a protocolos com diferentes empresas na área da saúde, estética, telecomunicações, entre outros;
- integração numa empresa multinacional;
- possibilidade de progressão de carreira;
- integração numa equipa dinâmica, jovem e com bom ambiente de trabalho.

*Figura 9 - Sugestão de anúncio*

*Fonte- Elaboração própria*

Numa fase futura, seria interessante colocar no fim de cada anúncio quais seriam os processos que os candidatos podiam esperar, caso fossem contactados. Por exemplo, uma entrevista com os RH, testes psicotécnicos, entrevistas técnicas etc.. isto iria evitar desconforto e nervosismo por parte dos candidatos, resultando em processos mais producentes e análises mais claras.

Durante o estágio pôde-se observar que, por vezes, não era transmitido *feedback* aos candidatos. Muitos deles, no momento de envio da candidatura através do *e-mail* dos RH pediam acuso de receção e a empresa não o chegava a fazer, o que não é ideal visto que acaba por dar uma má impressão da empresa, tal como referem Hmoud and Laszlo (2019). Este descuido deve-se, em parte, à falta de tempo e ao elevado número de candidaturas recebidas e podia ser contornado com a elaboração de um *e-mail* automático que acuse a receção de candidatura. Para além disso, durante todo o período de estágio, todos os dias, o departamento era contactado por candidatos que queriam saber acerca de desenvolvimentos dos processos de seleção que frequentaram ou simplesmente para saber de uma resposta sobre a candidatura a anúncio. Nestes casos, podiam colocar nos anúncios ou no *site* da empresa que apenas seriam contactados os candidatos que despertaram interesse e o respetivo tempo médio de resposta.

Visto que no DRH não existe nenhum tipo de monitorização sobre a percentagem de CV's que chegam de diversas origens, a equipa tem dificuldade em exercer controlo sobre os mesmos e perceber se a estratégia de recrutamento que estão a adotar é a melhor, pois não sabem identificar quais os fatores a melhorar nem conseguem verificar se as fontes de recrutamento usadas estão a ser eficazes.

Na fase da seleção, onde o objetivo é escolher, entre vários candidatos, aqueles que se adequam mais às competências procuradas, a empresa inicia o processo com a avaliação curricular, indo em concordância com a literatura (Newell, 2005; Pulakos, 2005) e posteriormente é realizada uma entrevista telefónica com o intuito de saber se ainda mantêm o interesse na vaga e se reúnem os requisitos necessários, fazendo assim uma pré-seleção. Uma vez que os procedimentos realizados aos candidatos são da autoria do GOEP, as observações seguintes representam apenas a experiência pessoal da estagiária.

A dinâmica de grupo decorre conforme a revisão literária propõe (Plumbley (1985) citado em Cecílio, 2014), assim como os testes psicotécnicos (Taylor, 2007). Já as entrevistas seguem o modelo não estruturado, o que se traduz numa fraqueza pois impede

a comparação entre os candidatos e diminui a capacidade de validade preditiva deste método, como afirmam Armstrong e Taylor, 2014; DeCenzo, Robbins e Verhulst, 2016. Dependendo do cargo pode existir por vezes mais que uma entrevista. Uma efetuada no GOEP e outra na sede com o encarregado do departamento em questão. A estagiária não conhece o tipo de entrevista pois não era permitido assistir a nenhuma, mas esta segunda pode colmatar alguma falha de informação que a primeira, devido a ser uma conversa informal, possa ter originado.

De modo a melhor prever o desempenho do candidato no futuro a empresa apoia a sua decisão numa pluralidade de técnicas de seleção, tal como refere a literatura (Ray & Sally, 2010), evitando assim o enviesamento dos resultados.

Uma das vantagens dos processos de seleção para a função de operários fabris ser feito pelo GOEP nas fábricas onde vão desempenhar as tarefas é o facto dos candidatos serem confrontados com um ambiente diferente, onde as condições e tarefas são mais específicas e desafiantes, garantindo-se assim uma gestão realista de expectativas. Esta familiarização com o espaço ajuda a uma seleção voluntária por parte dos candidatos, pois excluem-se automaticamente (Barber, 2006) evitando assim que se demitissem futuramente ou prejudicassem a empresa devido à sua insatisfação

O momento de chegada e boas-vindas do novo colaborador à empresa é muito incompleto, existe apenas um curto programa de acolhimento que é insuficiente para este primeiro encontro. Como exposto no capítulo anterior, num momento inicial devem existir instrumentos que facilitem a socialização dos novos trabalhadores como programas de acolhimento, manuais de acolhimentos ou a designação de mentores (Calheiros, 2019). Idealmente, a empresa devia possuir um manual de acolhimento e um programa de acolhimento mais longo, estruturado e com mais conteúdo para facilitar a inserção do recém-chegado e acelerar a sua adaptação à empresa. Visto que a empresa enfrenta uma taxa de *turnover* de recém-chegados mais elevada que o esperado é necessário que a equipa de RH forneça uma rede de apoio mais reforçada e contínua enquanto os novos colaboradores ainda se encontram numa fase de incerteza, inadaptação e ansiedade.

Ao nível do EB pode-se afirmar que um dos fatores influenciadores da perceção e escolha dos candidatos são *websites*/redes sociais que contêm experiências e avaliações de clientes e atuais e antigos colaboradores sobre determinadas empresas (Carpentier et al., 2019; Lievens & Chapman, 2019). Estas plataformas, sobre as quais as empresas não têm qualquer poder sobre, verificam-se determinantes para as organizações obterem um forte EB pois os potenciais candidatos podem aceder a informações internas sobre o tipo de cultura organizacional e o ambiente de trabalho que, de outra maneira, não estaria

disponível a pessoas externas à organização (Lievens & Chapman, 2019). Daí ser tão importante tentar construir uma boa relação com o público e ser consistentes com a mensagem que as empresas passam, visto que estes comentários podem, muitas vezes, sobrepor-se aos esforços das empresas. No caso da Visabeira, existem críticas negativas, tanto de ex-colaboradores como de candidatos que não chegaram a ser admitidos, em algumas plataformas que podem influenciar a escolha dos candidatos. Este problema foi discutido e foi sugerida a aplicação de um questionário de EB tanto para os trabalhadores da organização, cujo objetivo era perceber melhor quais são as áreas que as pessoas valorizam na empresa, como para o público da região, de modo a identificar eventuais divergências de perceção que possam ser colmatadas com maior foco da comunicação da empresa. Visto que o EB assiste o recrutamento (DeCenzo et al., 2016), foi também sugerida a realização de um questionário das fontes de informação para perceber melhor as formas mais eficazes de comunicar com os candidatos. Estes resultados iriam permitir que a Visabeira tivesse uma compreensão mais concreta da forma como é percecionada e assim poder melhorar os seus processos. Ambas as sugestões de questionários foram recusadas pela Diretora de Recursos Humanos e respetiva superior, por isso não foi preparada nenhuma proposta estruturada em concreto. Esta decisão vai-se revelar prejudicial para a organização a longo prazo já que a empresa tem dificuldade em compreender o impacto que as fontes de informação de recrutamento têm na atratividade organizacional (Alves, 2019) e em reconhecer a importância de um forte *Employer Branding* na estratégia da empresa relativamente à atração e retenção de colaboradores (Peixoto, 2019; Pezzi, 2020).

A EVP que a Visabeira transparece tem de ser mais que apenas um conjunto de regalias, como o desconto nos hotéis, restaurantes e lojas que fazem parte da empresa, e passar a incorporar os benefícios que a empresa tem a oferecer através da cultura organizacional e do estilo de gestão. A equipa de RH, juntamente com a equipa de *marketing*, têm de trabalhar juntos para transformar a cultura, o ambiente e a experiência dos trabalhadores numa marca apelativa que atinga as expectativas dos candidatos e os faça querer fazer parte da organização (Neill, 2016).

A implementações de melhoria do EB revelaram-se desafiantes porque o departamento de *Marketing* está sediado em Lisboa e o departamento comercial é quase como que independente do departamento de RH, pois são eles que fazem os próprios anúncios e processos de recrutamento e seleção para o seu departamento. Cria-se então uma disparidade entre os departamentos onde os anúncios nunca seguem o mesmo modelo, não são feitos pelos mesmos meios, nem falam dos mesmos parâmetros que os

outros que são feitos pelos RH. Mesmo dentro do departamento de RH pode-se constatar que os anúncios não seguem todos a mesma forma. Utilizando o mesmo anúncio usado no capítulo anterior e outro retirado recentemente do LinkedIn, que foi partilhado pela Diretora de RH, e comparando-os nota-se que são diferentes na medida em que um deles apresenta o que a empresa oferece ao candidato e o outro não.

▲ [Gestores\(as\)/ Economistas/ Contabilistas M/F - Viseu](#)

Viseu

Requisitos:

- formação superior em Gestão, Economia ou Contabilidade;
- experiência anterior na área de Contabilidade ou Financeira;
- competências de rigor, análise e planeamento e organização do trabalho;
- residência na região de Viseu.

[Responder ao anúncio](#)

Figura 10 – Anúncio no website da empresa

Fonte - Visabeira (2022)

**GRUPO VISABEIRA** ÍLHAVO | AVEIRO

**ESTAMOS A RECRUTAR**

## TÉCNICO/A JÚNIOR DE MELHORIA CONTÍNUA

**TAREFAS E RESPONSABILIDADES:**

- Suporte a projetos de Melhoria Contínua
- Apoio na definição de ciclos de Melhoria Contínua
- Coordenação e dinamização do Sistema de Sugestões
- Análise e atualização de Instruções de Trabalho, Rotinas e Procedimentos
- Desenvolvimento e execução de auditorias de processo
- Apoio na organização e método do posto de trabalho - 5S's
- Promoção da cultura de Melhoria Contínua

**PERFIL:**

- Formação superior em Engenharia e Gestão Industrial, Engenharia Mecânica ou similares
- Até 2 anos de experiência na função
- Formação em Lean valorizada
- Bons conhecimentos da língua inglesa

**OFERECEMOS:**

- Salário compatível com a função e experiência
- Perspetivas de progressão na carreira
- Integração em grupo de referência
- Benefícios em vigor no Grupo

REGISTE-SE EM [GRUPOVISABEIRA.COM](http://GRUPOVISABEIRA.COM) OU ENVIE CV ATUALIZADO PARA [RH@GRUPOVISABEIRA.COM](mailto:RH@GRUPOVISABEIRA.COM)

Figura 11 – Anúncio no LinkedIn

Fonte – LinkedIn da Diretora de RH

Seguindo a linha dos anúncios, aqueles que estão colocados em *websites* não possuem uma descrição inicial da empresa. Por isso, foi sugerido um exemplo de uma breve introdução, como demonstra a figura seguinte, para aliciar os potenciais candidatos a pesquisar mais sobre o Grupo Visabeira.

Quem somos?!

Somos uma empresa multinacional e multissetorial ligada à área das telecomunicações e da construção e, após nos tornarmos líderes no mercado nacional, decidimos expandir a nossa área de atuação e explorar outras vertentes e oportunidades. Como *holding* estamos a operar em negócios ligados ao turismo, à imobiliária e à indústria e estamos presentes em mais de 16 países, comercializando também os nossos serviços e produtos para mais de 116 nações. Se achas que tens o que é necessário, junta-te a nós!

- Vem conhecer mais em: <https://grupovisabeira.com/pt/home>

Figura 12 - Exemplo de descrição da empresa

Fonte- Elaboração própria

A presença nas redes sociais também deve ser melhorada dado que a literatura refere que está positivamente correlacionada com a atratividade organizacional e com uma forte marca empregadora, desde que o desenvolvimento dentro das redes sociais seja adequado, responsável e consciente (Carpentier, Van Hoyer & Weijters, 2019; Yoganathan, Osburg & Bartikowski, 2021). Como referido, as redes sociais permitem projetar a marca de empregador, e para a Visabeira seria aconselhável fazer uso das suas. Relativamente ao LinkedIn, o seu potencial ainda não foi totalmente atingido, por isso a recomendação é a interação com o público, começando, por exemplo, com a criação de testemunhos de estagiários, tanto curriculares como profissionais, de novos colaboradores e clientes. Este movimento iria informar os utilizadores do LinkedIn sobre a possibilidade de estágios, sobre a cultura organizacional e sobre a relação existente entre o público e os colaboradores da empresa. Assim, a Visabeira iniciava uma cadeia de partilhas levando a sua marca mais longe mostrando-se assim ativamente empenhados em demonstrar e reforçar a relação entre empresa e público.

Retornando ao problema do *feedback*, mais concretamente à falta dele, este está também implicado no *Employer Branding* da Visabeira. A empresa vê a sua imagem afetada negativamente quando os candidatos escolhem outras organizações devido à falta de *feedback*, visto que a literatura confirma que uma experiência positiva com a transmissão de *feedback* é um critério que os candidatos acham atrativo na procura de trabalho (Pereira, 2018). Ademais, uma cultura de *feedback* é benéfica tanto para os candidatos como para a organização porque permite o aperfeiçoamento contínuo de ambas as partes (Pereira, 2018; Swinarski, 2021). Com isto, a Visabeira iria ter a

oportunidade de melhorar o seu processo de Recrutamento e Seleção e aumentar o número de candidatos.

Foi também sugestão da estagiária que se criassem declarações de diversidade e inclusão, pois não existe nenhum espaço no *website* da empresa dedicado a este tópico. A conscientização deste tema, cada vez mais emergente, deve ser dirigida tanto a colaboradores como a potenciais candidatos e serve para mostrar que a empresa tem uma cultura inclusiva e encorajadora. No entanto, foi advertido no momento da sugestão que este passo apenas se deve dar se realmente existirem esforços para que estas políticas sejam implementadas e praticadas na empresa, e não para serem utilizadas com propósito atrativo ou comercial, visto que está provado que empresas que têm estas declarações são mais atrativas e têm uma EB mais forte relativamente às outras, tal como comprova a literatura (Jonsen, Point, Kelan & Griebel, 2021; Kele & Cassell, 2022). Portanto, estas políticas têm de fazer parte da estratégia da empresa e não ser apenas um pretexto para comercializar o EB da empresa e ser um “*Employer of choice*”.

Do ponto de vista mais geral a estagiária considera que deve haver uma certa descentralização das responsabilidades da diretora de RH e dividi-las pela equipa, de maneira a depositar maior confiança na mesma. Da mesma forma, as técnicas de RH deviam ter acesso a todos os campos dos programas do departamento, evitando assim que tenham de pedir a um colega que tenha acesso para lhe mostrar a informação que necessitam. Uma equipa com mais autonomia é mais eficaz e mais eficiente no desempenho das suas tarefas, possui um espírito de equipa mais positivo e demonstra mais iniciativa.

Como foi referido previamente, o DRH de Viseu coordena as atividades de todas as empresas do Grupo Visabeira em Portugal. Por este motivo, a carga de trabalho torna-se elevada e, ao longo do tempo, diminui a produtividade, satisfação no trabalho e aumenta o nível do *stress* e *turnover*. Com uma empresa desta amplitude é insustentável que exista apenas um DRH, e ainda que o GOEP ajude o departamento não é o suficiente. Esta sobrecarga impede que a Diretora de RH consiga estar comprometida em melhorar a estratégia de R&S e EB sem negligenciar outros assuntos. Este problema pode ser facilmente contornado com a criação de departamentos de RH em outras empresas do Grupo, principalmente naquelas que têm mais necessidade de trabalhadores.

## **CONCLUSÃO**

O presente relatório teve o propósito de sumarizar todas as tarefas efetuadas no decorrer de 6 meses de estágio no Grupo Visabeira para finalizar o Mestrado em Gestão e Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O objetivo principal do estágio consistia no aperfeiçoamento da capacidade de atração dos candidatos e conseqüente aumento da adequação dos mesmos, através de estratégias de *Employer Branding* e ajustes no processo de recrutamento e seleção, principalmente na etapa do recrutamento.

Fazendo uma retrospectiva é possível concluir que os objetivos não foram completamente cumpridos. Isto porque em parte a estagiária desconhecia o elevado número de candidaturas espontâneas recebidas, por isso este objetivo específico deixou de ser executável. Por outro lado, o objetivo proposto relativamente a melhorar a relação da marca empregadora perante os candidatos também ficou por verificar uma vez que não foi possível a implementação dos questionários propostos, que certamente iriam beneficiar a empresa em vários campos de atuação.

Como aspeto a melhorar destaco principalmente o processo de acolhimento e integração e o processo de *Employer Branding*. Todo o processo de socialização beneficiava de um maior controlo e acompanhamento por parte dos RH, assim como de um manual de acolhimento que garantisse que as informações essenciais são transmitidas aos novos colaboradores. No que concerne ao EB a empresa ainda tem um longo caminho a percorrer, é necessário que o Grupo Visabeira reconheça a importância e a atualidade deste tema e que una esforços para adotar práticas que tornem a organização mais atrativa e mais eficaz na retenção de colaboradores.

Como aspeto positivo realço a forma como o DRH, apesar das suas limitações e evidente sobrecarga de trabalho, consegue dar resposta às necessidades das várias empresas do Grupo. O bom uso dos poucos recursos que o DRH tem demonstra que a equipa está bem estruturada, liderada e trabalha em conjunto com um objetivo comum. Isto não quer dizer que não exista espaço para melhorias dentro do departamento com vista à otimização dos processos.

Acima de tudo, ainda que a estagiária não tenha atingido os objetivos previamente propostos, a mesma considera que através desta experiência foi possibilitada a aquisição e desenvolvimento de várias competências profissionais e *soft skills*, de onde se destacam a comunicação, a gestão de tempo e o trabalho em equipa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aldousari, A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708.
- Alves, A. (2019). *A relação das Fontes de Informação de Recrutamento e o Employer Branding com a Atratividade Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page. London.
- Babu, N. V., & Rao, A. V. (2018). Recruitment Strategies in Managing/Effecting the Recruitment Process. *Indian Journal of Research*, 7(5), 58–67.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barão, L. I. L. (2019). *Práticas De Gestão De Recursos Humanos Nas PME: Estudo Multi-Caso*. Relatório de Dissertação do Mestrado em Ciências. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Barber, L. (2006). *e-Recruitment Developments*. Institute for Employment Studies. Brighton.
- Barclay, J. M. (2001). Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews. *Personnel Review*, 30(1), 81–101.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 51–64). American Psychological Association.

- Beardwell, J., & Wright, M. (2004). Recruitment and Selection. In I. Beardwell, L. Holden, & T. Claydon (Eds.), *Human Resource Management A Contemporary Approach* (4th ed., pp. 210–250). Pearson Education Limited. London.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos— Contextos, processo e técnicas* (3ªed.). Editora RH. Lisboa.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção- Da Teoria à Prática*. Editora RH. Lisboa.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel. Lisboa.
- Carpentier, M., Van Hoyer, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-48.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos Abordagem das Boas Práticas*. Vida Económica. Porto.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121–128.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182–192.
- Cecílio, P. M. da C. (2014). *O Recrutamento e Seleção na AutoVision*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisbon School of Economics & Management.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Elsevier. Rio de Janeiro.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Rego, C. A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. Lisboa.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*, 237. Acedido em: 23, novembro, 2022, em: <https://doi.org/10.15185/izawol.237.v2>.
- Ekwoaba, Joy O., Ugochukwu, .U. Ikeije, N. U. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22–33.

- EIDin Aboul-Ela, G. M. B. (2016). Employer branding: What constitutes "An Employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154–166.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452.
- Ferreira, L. C. G. (2017). *A percepção das Chefias sobre o processo recrutamento e seleção numa empresa do setor da pasta e do papel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–56.
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37–52.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256.
- Grupo Visabeira (2022). *GRUPO VISABEIRA*. Acedido em: 22, novembro, 2022, em: <https://grupovisabeira.com/pt/o-grupo>.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13.
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment and Selection? *Network Intelligence Studies*, VII(13), 21–30.
- Jalloh, A. A., Habib, M., & Turay, B. (2015). The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objectives. *Journal for Studies in Management and Planning*, 01(08), 121–144.
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616–649.
- Kele, J. E., & Cassell, C. M. (2022). The Face of the Firm: The Impact of Employer Branding on Diversity. *British Journal of Management*, 0, 1–17.

- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management- Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson Education Limited. London.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. In *SAGE Handbook of Human Resource Management* (2nd ed., pp. 123–150). SAGE Publishing. London.
- Louro, J. F. da S. (2022). *A avaliação dos processos de recrutamento e seleção - Um estudo exploratório*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2018). *Human Resource Management- Functions, Applications, and Skill Development* (3rd ed.). SAGE Publishing. London.
- Mateus, I. A. V. (2020). *O Processo de Recrutamento e Seleção Numa Agência de Trabalho Temporário - The Adecco Group*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisbon School of Economics & Management.
- Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?” *Journal of Management*, 43(6), 1693–1725.
- Michel, M. (2007). Tipos De Recrutamento E Sua Importância Para Uma Gestão Adequada De Pessoas Aplicadas a Empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, 7(13), 1–2.
- Micik, M., & Micudova, K. (2018). Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171–189.
- Mosquera, P. (2000). Integração e Acolhimento. In *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (pp. 301–324). Editora RH. Lisboa.
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 351–359.
- Nabi, G., Ghous, G., & Rahimiaghdam, S. (2017). Do We Have Sufficient Literature on E-Recruitment and Selection. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(3), 347–362.
- Neill, M. S. (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 3(1), 1–25.

- Newell, S. (2005). Employee Resourcing. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th ed., pp. 113–147). Blackwell Publishing, Oxford.
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-Recruitment: Practices, Opportunities and Challenges. *European Journal of Business and Management Wwww.liste.Org ISSN*, 9(11), 116–122.
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 56–62.
- Peixoto, A. V. M. (2019). *A importância do Employer Branding na retenção de profissionais de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Pereira, J. C. F. R. (2018). *The Importance of Feedback During The Recruitment Process In Attracting And Retaining A Candidate*. Instituto Superior Técnico - Universidade Aberta Lisboa.
- Pezzi, M. R. A. M. (2020). *Employer Branding: Impacto na Retenção de Talentos*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisbon School of Economics & Management.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304.
- Podgorski, R., & Sherwood, D. (2015). People Integration Creating and Sustaining Value. *OdPractitioner*, 47(3), 44–53.
- Pulakos, E. D. (2005). *Selection Assessment Methods. A Guide to Implementing Formal Assessments to Build a High-Quality Workforce*. SHRM Foundation.
- Purusottama, A., & Ardianto, A. (2019). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organizational competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17(1), 118–126.
- Quintela, D. P. (2016). *Recrutamento e Seleção de Pessoas : A Perceção dos Avaliadores*. Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Instituto Politécnico do Porto.
- R&C Grupo Visabeira. (2021). *R&C Grupo Visabeira*. Acedido em: 22, novembro, 2022, em: [https://grupovisabeira.com/assets/rc-2021\\_gv\\_pt\\_25out.pdf](https://grupovisabeira.com/assets/rc-2021_gv_pt_25out.pdf).

- Ray, F., & Sally, R. (2010). Recruitment and Selection. In *Leading, Managing and Developing People* (3rd ed., pp. 170–190). CIPD Publications. London.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13th ed.). Pearson Educación. México.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e Selecção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. In *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 443–480). Imprensa da Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Russo, A. S. T. (2019). *RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – O CASO DA ALTRAN PORTUGAL*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisbon School of Economics & Management.
- Santos, J. N. P. dos. (2017). *Employer Branding como mecanismo de Atração e Retenção de Talento. O caso da Michael Page*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Searle, R. (2009). Recruitment and Selection. In *Human Resources Management: a Critical Approach* (1st ed., pp. 151–168). Routledge. Abingdon.
- Silva, R. J. (2016). *O recrutamento e seleção de pessoas na área das tecnologias da informação*. Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35.
- Sousa, B., Ferreira, P., Arriscado, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19(36), 23–42.
- Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas* (6th ed.). Lidel. Lisboa.
- Sullivan, D. J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Acedido em: 26, novembro, 2022, em: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

- Suthar, B., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, D. S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166–181.
- Swinarski, C. (2021). *How to Create a Positive Interview Experience for a Job Candidate*. Sdm. Acedido em: 26, novembro, 2022, em: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2021/07/05/how-to-create-a-positive-interview-experience-for-a-job-candidate/>.
- Taylor, I. (2007). A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods- Measuring Competency for Recruitment and Development. In *Assessment*. Kogan Page. London.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). PREVENTING BURNOUT: THE EFFECTS OF LMX AND MENTORING ON SOCIALIZATION, ROLE STRESS, AND BURNOUT. *Human Resource Management*, 48(3), 417–432.
- Urbancová, H., & Hudakova, M. (2017). Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. *Journal of Economics and Sociology*, 10(4), 41–50.
- Viegas, T. (2013). *Desenvolvimento do Sistema de Análise e Descrição de Funções de uma Organização de Serviços*. Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisbon School of Economics & Management.
- Vincent, V. (2019). 360° Recruitment: a Holistic Recruitment Process. *Strategic HR Review*, 18(3), 128–132.
- Wang, N. (2015). *O E-Recrutamento E Os Mercados De Trabalho Luso-Chineses*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisbon School of Economics & Management.
- Whiting, F., Martin, M., & Jackson, T. (2010). *Human Resource Practice* (5th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development. London
- Yoganathan, V., Osburg, V. S., & Bartikowski, B. (2021). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. *Psychology and Marketing*, 38(3), 524–536.