



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Ana Catarina Dias de Pinho

O processo de recrutamento e seleção na Egor *Outsourcing* Norte

Coimbra, julho de 2023

O processo de recrutamento e seleção na Egor *Outsourcing* Norte

Ana Catarina Dias de Pinho

ISCAC | 2023





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Ana Catarina Dias de Pinho

O processo de recrutamento e seleção na Egor  
*Outsourcing Norte*

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação da Professora Margarida Oliveira e supervisão de Liliana Costa.

Coimbra, julho de 2023

## **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.

*O conhecimento une cada um consigo mesmo e todos com todos.*

*José Saramago*

## **AGRADECIMENTOS**

No final destes dois anos de enorme dedicação e esforço, não posso deixar de agradecer a todos que, direta ou indiretamente, ajudaram para que tudo isto fosse possível.

Aos meus pais que fizeram com que tudo fosse possível e que, sempre que precisei de apoio estiveram prontos a ajudar-me, a confortar-me e a motivar-me para continuar. O primeiro agradecimento só podia ser dirigido a vocês. São o meu exemplo de determinação e serão sempre o meu conforto.

À minha orientadora, Professora Margarida Oliveira, agradeço por estar sempre disponível para qualquer dúvida, para aconselhar, para ouvir e, sobretudo, pelas sugestões e ensinamentos. A sua dedicação e empenho foram motivantes para um crescimento pessoal e profissional. Serei imensamente agradecida por acreditar nas minhas capacidades.

À minha supervisora de estágio, Liliana Costa, pelo excelente acompanhamento, compreensão e ensinamentos. Pela disponibilidade, conselhos e pelo apoio na aprendizagem de conhecimentos ao longo de todo o estágio. Foram seis meses enriquecedores a nível profissional e pessoal.

Ao Grupo Egor por me ter aceite como estagiária. A todos com quem tive o privilégio de aprender, que me fizeram sentir à vontade dentro da equipa, que sempre se mostraram disponíveis para me responder a qualquer dúvida, que partilharam os seus conhecimentos comigo, um sincero obrigado!

Aos meus amigos que há muito tempo me acompanham e continuam a apoiar-me em todas as etapas da minha vida. Sem vocês era muito mais difícil.

E, por fim, mas não menos importante, quero agradecer aos colegas de curso e aos professores do ISCAC.

Um obrigado a todos de coração!

## RESUMO

A gestão estratégica de recursos humanos recorre a diversas práticas para alcançar os objetivos organizacionais, nomeadamente as práticas de recrutamento e seleção que são consideradas como uma das áreas centrais para o funcionamento das organizações. As pessoas são o ativo que mais contribui para o sucesso de qualquer projeto empresarial. Torna-se extremamente importante que as empresas percebam a importância do processo de recrutamento e seleção e que apostem fortemente nele, em termos de tempo, de dinheiro, de energia e de emoção.

O *Outsourcing* é cada vez mais uma prática comum nas organizações e é um elemento importante na estratégia de negócios das empresas. Sendo o mercado cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, o *Outsourcing* aparece com uma solução estratégica importante e fundamental para as empresas, já que permite que as empresas se foquem nas competências essenciais e reduzam o custo de operação, permitindo assim obter vantagem competitiva.

O presente Relatório de Estágio aborda estas duas temáticas, visando a implementação das técnicas do recrutamento e seleção na entidade de acolhimento, a Egor *Outsourcing* – Prestação de Serviços, Organização e Administração de Pessoal, LDA.

O relatório pretende descrever as atividades realizadas durante o estágio curricular na entidade de acolhimento, tendo por base a literatura científica.

O estágio permitiu contribuir para a entidade de acolhimento através da realização de várias atividades no âmbito das práticas de recrutamento e seleção de colaboradores. Por conseguinte, do estágio resultou uma proposta de continuação no Grupo Egor, que prontamente foi aceite para ingressar no mercado de trabalho com uma equipa e uma empresa excecionais. Considera-se assim, que o estágio é uma componente importante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, uma vez que permite aprimorar e/ou desenvolver novas competências, permite a integração no mercado de trabalho, colocar em prática os conteúdos teóricos apreendidos e potencia o crescimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Recrutamento & Seleção; Grupo Egor; *Outsourcing*; Gestão de Recursos Humanos

## **ABSTRACT**

The strategic management of human resources resorts to different practices to achieve organizational objectives, namely recruitment and selection practices that are considered as one of the central areas for the functioning of organizations. People are the asset that most contributes to the success of any business project. It is extremely important for companies to realize the importance of the recruitment and selection process and to invest heavily in it, in terms of time, money, energy and emotion.

Outsourcing is increasingly a common practice in organizations and is an important element in the business strategy of companies. As the market is increasingly complex, dynamic and competitive, Outsourcing appears as an important and fundamental strategic solution for companies, as it allows companies to focus on core competencies and reduce operating costs, thus allowing them to gain a competitive advantage.

This Internship Report addresses these two themes, aiming at the implementation of recruitment and selection techniques in the host entity, Egor Outsourcing – Prestação de Serviços, Organização e Administração de Personnel, LDA.

The report intends to describe the activities carried out during the curricular internship at the host entity, based on the scientific literature.

The internship made it possible to contribute to the host entity by carrying out various activities within the scope of employee recruitment and selection practices. As a result, the internship resulted in a proposal to continue at the Egor Group, which was promptly accepted to enter the job market with an exceptional team and company. It is therefore considered that the internship is an important component of the Master in Human Resources Management, since it allows to improve and/or develop new skills, allows integration into the labor market, puts into practice the theoretical contents learned and enhances the personal and professional growth.

Keywords: Recruitment & Selection; Egor Group; Outsourcing; Human Resource Management

# ÍNDICE GERAL

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                                               | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO .....</b>                                                    | <b>3</b>  |
| 1.1. Caracterização do Grupo Egor .....                                                                              | 3         |
| 1.2. Breve história .....                                                                                            | 6         |
| 1.3. Missão, Visão e Valores.....                                                                                    | 7         |
| 1.4. Objetivos estratégicos 2023 .....                                                                               | 8         |
| 1.5. Caraterização da Egor <i>Outsourcing</i> .....                                                                  | 8         |
| 1.5.1. Caraterização da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....                                                          | 9         |
| 1.5.2. Estrutura organizacional da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....                                               | 11        |
| 1.5.2.1. Breve Caracterização do Capital Humano da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .                                   | 13        |
| <b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>                                                                      | <b>17</b> |
| 2.1. Recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão estratégica de Recursos Humanos para as organizações ..... | 17        |
| A. O recrutamento .....                                                                                              | 17        |
| 1. Tipos de recrutamento .....                                                                                       | 18        |
| 1.1. <i>Recrutamento interno</i> .....                                                                               | 19        |
| 1.2. <i>Recrutamento externo</i> .....                                                                               | 19        |
| 1.3. <i>Recrutamento misto</i> .....                                                                                 | 21        |
| 2. Técnicas de recrutamento/Meios de divulgação das vagas .....                                                      | 21        |
| 3. E-Recruitment.....                                                                                                | 23        |
| 4. Análise de funções .....                                                                                          | 25        |
| 5. A definição do perfil profissional do candidato.....                                                              | 26        |
| B. A seleção .....                                                                                                   | 27        |
| 1. A pré-seleção de candidatos .....                                                                                 | 28        |
| 2. Técnicas de seleção.....                                                                                          | 29        |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1. <i>Entrevista</i> .....                                                               | 29        |
| 2.2. <i>Provas de conhecimento</i> .....                                                   | 32        |
| 2.3. <i>Testes psicológicos</i> .....                                                      | 32        |
| 2.4. <i>Testes de personalidade</i> .....                                                  | 33        |
| 2.5. <i>Técnicas de simulação</i> .....                                                    | 33        |
| 3. Tomada de decisão.....                                                                  | 34        |
| 4. E-Selection.....                                                                        | 35        |
| 2.2. <i>Outsourcing</i> .....                                                              | 36        |
| 1. <i>Outsourcing: Conceito e motivação</i> .....                                          | 36        |
| <b>CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS .....</b>                            | <b>40</b> |
| 3.1. A integração na Entidade de Acolhimento e os objetivos definidos para o estágio ..... | 40        |
| 3.2. Atividades realizadas .....                                                           | 41        |
| 3.2.1. Atividades realizadas no âmbito do Recrutamento.....                                | 41        |
| 3.2.2. Atividades realizadas no âmbito da Seleção.....                                     | 46        |
| 3.2.3. Outras atividades.....                                                              | 51        |
| <b>CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO .....</b>                                                       | <b>54</b> |
| <b>CONCLUSÃO.....</b>                                                                      | <b>58</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                     | <b>60</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                                                                         | <b>1</b>  |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Empresas do Grupo Egor .....                                                                              | 3  |
| Figura 2 – Reputação das 5 marcas mais fortes na área dos Recursos Humanos em Portugal .....                         | 6  |
| Figura 3 – Os cinco valores do Grupo Egor .....                                                                      | 8  |
| Figura 4 – A estrutura organizacional da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....                                         | 12 |
| Figura 5 – Representação do sexo dos colaboradores da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....                            | 13 |
| Figura 6 – Representação das idades dos colaboradores da Egor <i>Outsourcing</i> Norte ....                          | 13 |
| Figura 7 – Faixa etária dos colaboradores da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....                                     | 14 |
| Figura 8 – Representação das qualificações dos colaboradores da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....                  | 14 |
| Figura 9 – Representação da antiguidade em meses dos colaboradores da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....            | 15 |
| Figura 10 – Representação do vínculo contratual dos colaboradores da Egor <i>Outsourcing</i> Norte .....             | 16 |
| Figura 11 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno .....                                                   | 20 |
| Figura 12 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo .....                                                   | 20 |
| Figura 13 – Vantagens e desvantagens da utilização da <i>internet</i> como método de recrutamento .....              | 24 |
| Figura 14 – Vantagens e desvantagens de cada método utilizado para recolher a informação na análise de funções ..... | 26 |
| Figura 15 – Entrevista como processo de comunicação .....                                                            | 30 |
| Figura 16 – Os quatro tipos de entrevistas.....                                                                      | 31 |
| Figura 17 – Estrutura de decisão de <i>outsourcing</i> .....                                                         | 38 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APG – Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

## INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência global, o aumento das expectativas dos clientes e um mundo em constante mudança significa que o sucesso contínuo depende de atrair e reter indivíduos de alta qualidade que possam responder efetivamente a este ambiente de incerteza. Desta forma, as práticas de gestão de recursos humanos tendem a ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem indivíduos com competências, quer técnicas quer comportamentais, que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção adequados (Newell, 2005; Schermerhorn, et al., 2017).

Os processos de recrutamento e seleção são fulcrais para se selecionar os indivíduos ‘certos para a função em questão’ e rejeitar os indivíduos ‘errados para a função em questão’ (Newell, 2005). Tendo isto em mente, os processos de recrutamento e seleção são demorados e caros e, por isso, muitas empresas optam pelo *outsourcing*.

No mundo atual, não existe dúvida de que o *outsourcing* é uma das tendências mais sustentadas dos negócios, visto que é uma iniciativa de gestão estratégica para obter uma vantagem competitiva (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Ishizaka, et al., 2019). Ao terceirizar as suas funções existentes e/ou competências essenciais, a empresa conseguirá produzir produtos e/ou serviços de forma mais eficiente e eficaz, reduzirá custos fixos e libertará a empresa para o seu *core business* (Kremic, Icmeli Tukul & Rom, 2006; Hätönen & Eriksson, 2009; Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Awe, Kulangara & Henderson, 2018; Ishizaka, et al., 2019).

O presente relatório de estágio aborda estas duas temáticas, ou seja, o recrutamento e a seleção e o *outsourcing*, a sua importância e aplicabilidade na Egor *Outsourcing* - Prestação de Serviços, Organização e Administração de Pessoal, LDA, empresa com área de atuação no *outsourcing*. Tem como propósito descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio na empresa em epígrafe, colocando em prática os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado.

O estágio foi realizado de 29 de novembro de 2022 a 26 de maio de 2023, perfazendo um total de 960 horas, tendo como objetivo geral a aquisição de conhecimentos e a aplicação prática, em contexto real de trabalho, das ferramentas de recrutamento e seleção de colaboradores. Especificamente, os objetivos passaram pela realização de anúncios de emprego, triagens curriculares, preparação e realização de

entrevistas de seleção, definição do perfil profissional dos candidatos e participação e acompanhamento noutras atividades no âmbito do recrutamento e seleção que a empresa entendeu como convenientes.

Em termos estruturais, este relatório está organizado em quatro capítulos principais que se encontram divididos por secções. Após esta introdução, que tem o intuito de explicar o que se encontra no presente relatório, segue-se o primeiro capítulo que apresenta a entidade de acolhimento do estágio cujo propósito é conhecer a empresa onde o estágio curricular decorreu, mais especificamente, a sua história, missão, visão e valores, objetivos estratégicos, estrutura organizacional e o seu capital humano.

No segundo capítulo, correspondente à revisão da literatura, aborda-se o recrutamento e a seleção como uma ferramenta de gestão estratégica de Recursos Humanos para as organizações e o *outsourcing*.

No terceiro capítulo, que corresponde à descrição e análise das atividades realizadas, descrevem-se as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, expondo-se as atividades de recrutamento e seleção e as atividades complementares que surgiram do decurso do mesmo.

No quarto capítulo, designado discussão, efetua-se uma análise crítica acerca dos factos e resultados do estágio no geral e especificamente às atividades desenvolvidas, evidenciando as oportunidades de melhoria e as aprendizagens, confrontando com a literatura científica.

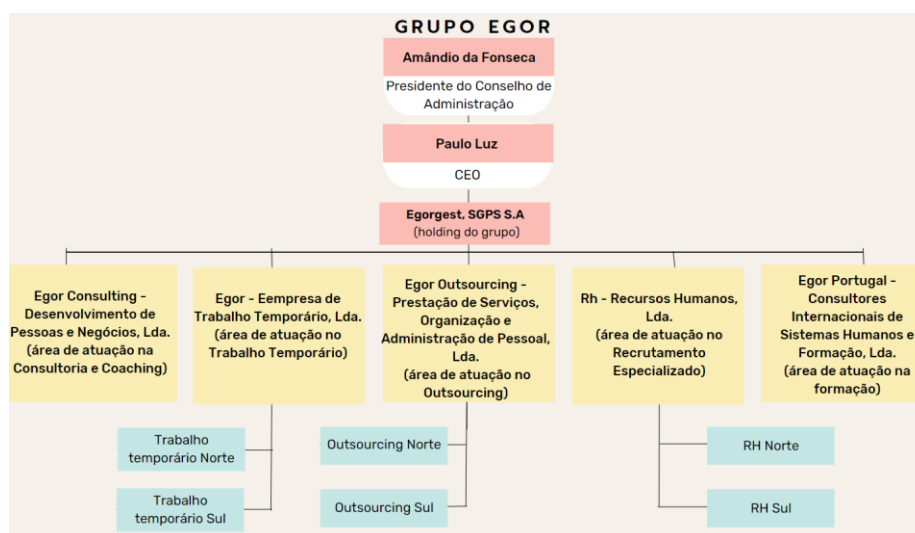
O relatório termina com a conclusão, onde se destaca o cumprimento dos objetivos do estágio, as principais conclusões e limitações do mesmo. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos que contêm documentos de suporte ao relatório.

## CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Este capítulo tem o propósito de apresentar a entidade de acolhimento onde decorreu o estágio. Assim, faz-se uma caracterização do Grupo Egor e, mais especificamente, da Egor *Outsourcing* Norte.

### 1.1. Caracterização do Grupo Egor

O Grupo Egor é um conglomerado de empresas de referência no mercado nacional, com 100% de capitais portugueses, que atua na área da gestão dos ativos humanos das organizações. Conta, atualmente, com 160 colaboradores distribuídos por 6 empresas, nomeadamente (1) Egorgest, SGPS S.A (*holding* do grupo), (2) Egor *Outsourcing* - Prestação de Serviços, Organização e Administração de Pessoal, Lda<sup>1</sup> (área de atuação no *Outsourcing*), (3) Rh - Recursos Humanos, Lda (área de atuação no Recrutamento Especializado), (4) Egor - Empresa de Trabalho Temporário, Lda<sup>2</sup> (área de atuação no Trabalho Temporário), (5) Egor Consulting - Desenvolvimento de Pessoas e Negócios Lda (área de atuação na Consultoria e *Coaching*) e (6) Egor Portugal - Consultores Internacionais de Sistemas Humanos e Formação, Lda (área de atuação na formação), tal como se pode verificar na figura 1.



<sup>1</sup> A Egor *Outsourcing* passará a ter a designação social de Synchro - Serviços em Outsourcing, Lda, devido ao *'rebranding'*, tal como é explicado no ponto 1.4.

<sup>2</sup> A Egor Empresa de Trabalho Temporário passará a ter a designação social de The Bridge - Empresa de Trabalho Temporário, Lda, devido ao *'rebranding'*, tal como é explicado no ponto 1.4.

*Figura 1 – Organograma do Grupo Egor*

*Fonte – Elaboração própria*

A *holding* é uma sociedade gestora de participações sociais que administra o conglomerado do grupo Egor e é constituída por 42 colaboradores.

A Egor *Outsourcing* - Prestação de Serviços, Organização e Administração de Pessoal, Lda., com área de atuação no *Outsourcing*, é constituída por 41 colaboradores. A empresa ajuda os seus clientes a aumentarem os seus resultados através da redução e flexibilização dos custos operacionais e da partilha de riscos. Esta empresa tem como objetivo utilizar as melhores metodologias para a externalização dos serviços das empresas e, para isso realiza a (1) definição quantitativa e qualitativa das suas necessidades, a (2) análise e simplificação de processos burocráticos, o (3) desenvolvimento profissional e motivacional dos colaboradores, a (4) gestão contratual e administrativa de todos os colaboradores e o (5) controlo operacional e financeiro das operações.

A Rh - Recursos Humanos, Lda., com área de atuação no Recrutamento Especializado, é constituída por 18 colaboradores. Pauta-se por dois vetores: reforçar a equipa dos seus clientes, através da seleção do colaborador certo para a função em questão, e identificar o talento. Tem como objetivo recrutar e selecionar o melhor profissional para integração nos clientes. Assim esta empresa realiza o (1) recrutamento e seleção de perfis diversificados em diferentes setores, o (2) *Executive Search* por pesquisa direta, os (3) *Assessment Centers* e a (4) Avaliação de competências intelectuais e comportamentais. Ao dispor dos meios técnicos e das ferramentas mais avançadas, que permitem identificar e fazer uma adequada seleção dos profissionais, esta empresa pretende ir ao encontro das necessidades específicas de qualquer empresa.

A Egor - Empresa de Trabalho Temporário, Lda., com área de atuação no Trabalho Temporário, é constituída por 52 colaboradores. A empresa procura antecipar e beneficiar das alterações inesperadas ou programadas de atividade das empresas e pretende responder aos desafios atuais da economia global. Esta empresa tem como objetivo o recrutamento do profissional certo para o tempo necessário em diversas áreas, garantindo o cumprimento de prazos, rapidez e qualidade. Apresenta soluções para necessidades de acréscimo de atividade em todos os setores de negócio, de substituição de férias e de baixas de curta duração ou prolongadas.

A Egor *Consulting* - Desenvolvimento de Pessoas e Negócios Lda., com área de atuação na Consultoria e *Coaching*, é constituída por 4 colaboradores. Tem como incumbência a implementação de sistemas de gestão de pessoas, ou seja, apresenta como objetivo atenuar a complexidade da gestão do capital humano através de sistemas integrados que defendem os interesses das organizações e das pessoas. Realiza a (1) descrição, avaliação e qualificação de funções, a (2) gestão de competências, a (3) avaliação de desempenho e sistemas de remuneração, os (4) incentivos motivacionais, o (5) *outplacement*, o (6) *coaching* de executivos e a (7) gestão de carreira. O lema é conciliar altos níveis de produtividade com a satisfação dos colaboradores e, para isso, desenvolve e implementa sistemas integrados, ferramentas e soluções de gestão que nenhum gestor pode dispensar.

A Egor Portugal - Consultores Internacionais de Sistemas Humanos e Formação, Lda., com área de atuação na formação, é constituída por 3 colaboradores. Pauta-se por apresentar programas de impacto imediato para transformar bons executantes em líderes eficazes. Esta empresa apresenta os (1) programas experienciais desenhados para desenvolver líderes a todos os níveis e melhorar competências de liderança, trabalho em equipa e comunicação, as (2) ferramentas criativas para inspiração, aprendizagem e desenvolvimento de gestores e os (3) blocos de aprendizagem ativos que encorajam a resolução de problemas com questões vivas, dilemas e desafios de implementação. Os campos de especialização são a Liderança, a Comunicação, o ADN Comercial, o Serviço ao Cliente, o *Contact Center*, a Gestão do Tempo e as Técnicas de Apresentação. O lema é que as pessoas são mais criativas e produtivas quando lhes são proporcionados níveis de autonomia, aprendizagem e desenvolvimento.

O Grupo Egor coloca ao serviço dos seus clientes uma panóplia de serviços na gestão do capital humano, criando soluções para que as pessoas e as suas organizações atinjam com sucesso os seus objetivos.

A atividade do Grupo Egor pauta-se pela preocupação de conciliar estratégias e objetivos dos seus clientes com as necessidades e motivações dos colaboradores. Em 2022, o Grupo Egor apresentou um resultado de vendas de 81 milhões e 2,1 milhões em resultado líquido, tendo um crescimento face ao ano anterior de 25%.

O Grupo Egor foi distinguido pela *OnStrategy* em 2023 como uma das 5 marcas mais fortes na área dos Recursos Humanos em Portugal, tal como se pode verificar na figura 2.

| HUMAN RESOURCES SERVICES | 2023 |
|--------------------------|------|
| RANDSTAD                 | 71,6 |
| MICHAEL PAGE             | 70,2 |
| ADECCO                   | 69,5 |
| MANPOWER                 | 68,8 |
| EGOR                     | 68,0 |

STAKEHOLDER: B2B (C-LEVEL)

Figura 2 – Reputação das 5 marcas mais fortes na área dos Recursos Humanos em Portugal

Fonte – Repscore 2023, chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfindmkaj/https://www.onstrategy.com.pt/xms/files/Reports/2023/Brand\_Reputation/REPScore\_2023\_Tabela.pdf

## 1.2. Breve história

Nos finais de 1985, a expectativa da adesão de Portugal à União Europeia era uma realidade muito viva na economia portuguesa. A constituição, em maio de 1986, da Egor Portugal teve como matriz a antecipação dos investimentos que a abertura à Europa iria dinamizar no mercado de emprego em Portugal e trazer novos métodos de trabalho e organização. Assim, a Egor Portugal foi criada em maio de 1986 por Amândio da Fonseca, o fundador.

A participação da Egor Internacional permitiu à Egor Portugal a integração num grupo com empresas associadas em toda a Europa e Brasil que rapidamente começaram a canalizar para a nova empresa oportunidades de negócio e originaram a criação de muitas centenas de postos de trabalho.

Nos anos 90, a Egor Portugal consolida uma posição de liderança no recrutamento e seleção e lança um processo de diversificação com a constituição de novas empresas nas áreas da Formação, Consultoria e Trabalho Temporário. Assim, a Egor Portugal afirma-se, no seio do Grupo Egor Internacional, como uma das empresas com maiores índices de crescimento e diversificação.

Em 1992, na sequência de um processo de rutura financeira da Egor Internacional, a Egor Portugal concretiza uma operação de *Management BuyOut*<sup>3</sup> que lhe permitiu tornar-se uma empresa com capitais exclusivamente portugueses e prosseguir o processo

---

<sup>3</sup> O termo *Management BuyOut* refere-se a uma transação financeira em que alguém da administração corporativa ou da equipa compra o negócio do(s) proprietário(s). A aquisição inclui tudo associado ao negócio, incluindo os ativos e passivos.

de crescimento e diversificação tornando-a uma das principais empresas nacionais no setor dos Recursos Humanos.

No início do século XXI com a constituição da Egorgest, SGPS, S.A. e com a entrada na área de negócio do *Outsourcing* o grupo eleva-se a uma posição de destaque entre as empresas de gestão de serviços de recursos humanos.

O sucesso do Grupo Egor deve-se fundamentalmente à orientação sistemática para dois vetores, designadamente uma inquestionável aposta na qualidade dos serviços e na construção de equipas de trabalho muito qualificadas. É a aposta nestes dois vetores que tornou a Egor, a partir de 1996, a empresa pioneira na Certificação da Qualidade pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) na área da prestação de serviços de recursos humanos. Certificação que foi alargada à totalidade das empresas do grupo Egor.

Ao longo dos anos, o Grupo Egor tem registado inúmeros reconhecimentos institucionais que atestam a sua orientação para o serviço aos clientes – impondo-se, há mais de 35 anos, como um parceiro de confiança e um impulsionador do desenvolvimento dos ativos humanos e dos negócios dos clientes.

Em 2015, a Egor foi líder de mercado para a obtenção da mais recente certificação ISO 10667-2: 2014 de todas as metodologias e ferramentas utilizadas em Recursos Humanos, tornando-se assim a primeira empresa portuguesa a ser acreditada pela APCER nesta norma. Em 2013 recebeu o prémio da APG (Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas) de uma das Melhores Empresas de Recursos Humanos. Prémio este que se manteve em 2014, 2015, 2016 e 2017.

### **1.3. Missão, Visão e Valores**

O Grupo Egor tem como missão criar e propor soluções organizacionais mais adequadas e ajudar a concretizá-las sempre tendo em mente as pessoas e os negócios.

A sua visão é ganhar a confiança dos clientes, candidatos e colaboradores, ouvindo e compreendendo as suas necessidades e os seus objetivos.

Os valores do Grupo Egor são cinco, nomeadamente **(1)** a Ética, **(2)** a Confiança, **(3)** a Criatividade, **(4)** o Rigor e **(5)** a Excelência, tal como se pode verificar na figura 3.

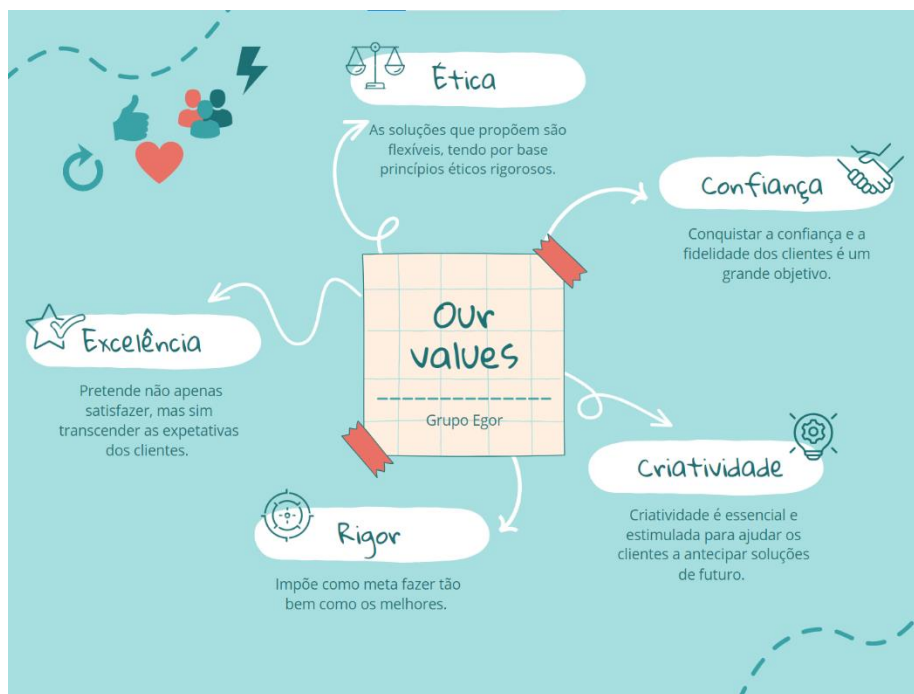


Figura 3 – Os cinco valores do Grupo Egor

Fonte – Elaboração própria

#### 1.4. Objetivos estratégicos 2023

Os objetivos estratégicos do Grupo Egor para o ano 2023 estão focados no ‘rebranding’, isto porque o Grupo vai sofrer uma nova imagem e um novo posicionamento, sendo os principais vetores deste ‘rebranding’ uma imagem renovada, a criação de duas novas marcas para aprofundar a estratégia – *Synchro (Outsourcing)* e *The bridge* (Trabalho Temporário) – e a evolução com a tecnologia e a inovação.

Os objetivos de vendas para este ano são 90 milhões, sendo que os objetivos são diferentes consoantes as diferentes áreas do Grupo Egor<sup>4</sup>.

#### 1.5. Caracterização da Egor *Outsourcing*

Importa caracterizar de forma mais detalhada a Egor *Outsourcing*, uma vez que o estágio decorreu nesta empresa, que apresenta soluções de terceirização de Recursos Humanos. Assim, começa-se por definir o que é o *outsourcing*, depois as áreas de intervenção, os diferentes escritórios e os distintos prémios conquistados.

---

<sup>4</sup> Não tive acesso aos objetivos de vendas das restantes áreas de negócio do Grupo Egor.

O *Outsourcing* é uma das diversas áreas que o Grupo Egor disponibiliza aos seus clientes. *Outsourcing* ou terceirização pode ser definido como um processo através do qual uma empresa contrata outra empresa para determinado serviço, na perspetiva de manter com ela um relacionamento de interesse mútuo, com vista ao desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe interessa desempenhar e que a segunda desempenha na perfeição.

As áreas de intervenção da Egor *Outsourcing* são diversificadas: (1) atendimento presencial (lojas, receção e eventos), (2) apoio a clientes em ambiente *Contact Center*, (3) cobranças e recuperação de crédito, (4) *backoffice*, (5) *Field Marketing* (promoções, merchandising e equipas de vendas), (6) logística e (7) atividades lúdicas e desportivas em ambiente escolar, etc.

Ao longo dos seus anos de existência, a Egor *Outsourcing* tem sido distinguida com vários prémios e várias certificações, os quais traduzem o resultado de um trabalho dedicado. Desde logo, a qualidade das soluções da Egor *Outsourcing* encontra-se certificada, desde 2005, pela APCER. Em 2014 e 2015, a empresa foi distinguida com o 1º lugar no prémio para os Melhores Fornecedores de *Outsourcing* em Portugal pela APG.

A Egor *Outsourcing* tem dois escritórios, um sediado em Lisboa e o outro sediado no Porto.

Importa referir, que o estágio curricular se realizou, no escritório do Porto, maioritariamente, nas áreas de atendimento presencial, apoio a clientes em ambiente *Contact Center* e *Field Marketing*.

### 1.5.1. Caracterização da Egor *Outsourcing* Norte

A Egor *Outsourcing* Norte presta dois serviços, nomeadamente (1) a cedência direta e (2) o *outsourcing*. O **primeiro serviço** é quando apenas faz o Recrutamento e Seleção e a empresa contrata diretamente o colaborador para a sua organização. O **segundo serviço** é o *outsourcing* em que realiza o Recrutamento e Seleção e o colaborador é contratado pela Egor. Neste, existem diferentes tipos de solicitações que podem ser efetuadas por parte dos clientes, tais como (1) o enquadramento contratual, (2) o recrutamento para entrevista com o cliente, (3) o recrutamento para integração em formação, (4) o recrutamento para ingresso direto e (5) a proposta.

O **enquadramento contratual** é quando o cliente já sabe o/os colaborador/os que pretende integrar na sua organização e, apenas, contrata a Egor *Outsourcing* para realizar

o contrato entre colaborador-EGOR, em regime *outsourcing*. O **recrutamento para entrevista com o cliente** é quando o cliente pede que a Egor *Outsourcing* envie as pessoas selecionadas (número previsto também pelo cliente) para irem a entrevista presencial/*online* com o próprio. O **recrutamento para integração em formação** é quando o cliente pede à Egor *Outsourcing* que envie as pessoas selecionadas para ingressarem diretamente na formação do cliente (número também previsto pelo cliente). O **recrutamento para ingresso direto** é quando o cliente pede que a Egor *Outsourcing* assegure todo o processo enviando o candidato selecionado para ingresso direto no cliente, com o início de funções na data pretendida pelo mesmo. Por último, a **proposta** é quando o cliente pede à Egor *Outsourcing* para procurar currículos e as consequentes expectativas salariais para uma determinada função. Neste, existem dois objetivos por parte do cliente, nomeadamente elaborar um contrato de trabalho com base nos valores pedidos pelos candidatos e perceber se existem candidatos com os requisitos pretendidos.

A Egor *Outsourcing* Norte tem um projeto intitulado de ‘*Education Partners*’ que tem como alvo as instituições de ensino privado de todo o território nacional, que se consubstancia em dois serviços: a gestão de colocações através do Recrutamento e Seleção para contratação por parte da instituição de ensino e gestão de colocações e substituições com contratação pela Egor. A parceria da Egor com a instituição de ensino é personalizada para atender às necessidades específicas de cada escola.

Além deste projeto, a Egor *Outsourcing* Norte tem a área “*TECH*” só direcionada para o recrutamento de trabalhos na área das tecnologias de informação. Também aqui existem os dois serviços, designadamente a cedência direta – onde os clientes contratam diretamente os candidatos – e o *outsourcing* – onde a Egor *Outsourcing* realiza o Recrutamento e Seleção e o colaborador é contratado pela Egor.

As áreas de intervenção da Egor *Outsourcing* Norte são diversificadas, na medida em que se distribuem da seguinte forma: (1) Atendimento presencial (lojas, receção e eventos), (2) Apoio a clientes em ambiente Contact Center, (3) cobranças e recuperação de crédito, (4) Backoffice, (5) *Field Marketing* (promoções, merchandising e equipas de vendas), (6) Logística, (7) Telecomunicações, (8) Banca e seguros e (9) Tecnologias da Informação (TI).

Alguns dos principais clientes da Egor *Outsourcing* Norte são a NOS, Douro Flavours, Município de Guimarães, Porto e Barcelos, Aubay, MEO Natixis, UCI, BEBE4D, vários colégios na zona de Lisboa, Noptis, FCPorto, Prosolia, vários

shoppings, Livraria Lello, IBERDROLA, OCC, ENDESA, Águas do Porto, Universidade do Porto, GENERALI, Viking Cruises Portugal, Bien-Air Portugal, EDP, etc.

Em 2022, a Egor *Outsourcing* Norte apresentou um resultado de vendas de 15 120 956€, com um resultado líquido de 238 107€. Os objetivos de vendas para o ano de 2023 da Egor *Outsourcing* Norte são 16 628 895€, com um resultado líquido de 299 943€. A Egor *Outsourcing* Norte conta com 1981 colaboradores em regime de *outsourcing* (dados de março de 2023).

### 1.5.2. Estrutura organizacional da Egor *Outsourcing* Norte

A equipa da Egor *Outsourcing* Norte é composta por 15 colaboradores, como se pode verificar através da figura 4. Destes colaboradores, 3 fazem parte da equipa ‘*Outsourcing*’, 4 fazem parte da equipa ‘TECH’, 6 fazem parte da equipa ‘Coordenação’, 1 é ‘Assistente de Direção’, estando todos sob Direção Executiva de António Matos.

O Diretor Executivo gere todas as operações do *Outsourcing* Norte, desenvolvendo e coordenando os negócios, assegura o planeamento e a gestão dos meios humanos e materiais, realiza a análise financeira das operações e assegura, efetua e incentiva a comunicação e relacionamento com os clientes.

A Eugénia Marques é a Assistente de Direção, que tem como função apoiar a direção na gestão de agenda, acompanhar as reuniões com os clientes e tem também ao seu encargo o projeto ‘*Education Partners*’. Este projeto tem como alvo as instituições de ensino privado de todo o território nacional, sendo que a Assistente de Direção tem o papel de contactar as instituições de ensino para angariar potenciais clientes.

A Liliana Costa é a Coordenadora do *Outsourcing* e gere uma equipa composta por duas técnicas de recrutamento, a Ana Monteiro e a Marina Silva. A Liliana como coordenadora tem a responsabilidade de motivar e dirigir a equipa para alcançar os objetivos estabelecidos, de organizar as tarefas importantes, de distribuir as responsabilidades e ajudar na solução rápida de eventuais problemas. Além disto, a Liliana também realiza processos de recrutamento e seleção. As técnicas de recrutamento têm a função de realizar os processos de recrutamento e seleção (publicação de anúncios em plataformas de emprego, captação de candidatos em redes sociais, triagem curricular e entrevistas), *follow up* de candidatos e clientes, pesquisa de candidatos através das plataformas profissionais e portais especializados (por exemplo, *LinkedIn*) e apoio na área administrativa. O estágio curricular decorreu nesta equipa, onde pude realizar as

atividades referidas anteriormente, desde a publicação de anúncios, a entrevistas de triagem e seleção até aos contactos com os clientes.

O Nuno Rodrigues é o Coordenador da equipa “TECH” tendo a responsabilidade de motivar e dirigir a equipa para alcançar os objetivos estabelecidos, de organizar as tarefas importantes, de distribuir as responsabilidades e ajudar na solução rápida de eventuais problemas. Além disto, o Nuno tem a função de angariação de clientes. A sua equipa é composta por três técnicos de recrutamento, a Rita Miranda, a Catarina Organista e o André Costa, que tem as mesmas funções que as técnicas de recrutamento da equipa *Outsourcing*, mas apenas direcionadas para as tecnologias de informação.

A equipa de Coordenação é composta por três Coordenadoras Sénior, a Carla Vasconcelos, a Sandra Rocha e a Sónia Moura. Esta equipa de Coordenação tem a função de angariar clientes e de gestão dos próprios clientes.

A Carla Vasconcelos tem duas Assistentes de Coordenação, a Cláudia Rema e a Maria João Madureira. A Sandra Rocha e a Sónia Moura têm uma Assistente de Coordenação, a Paula Silva. As Coordenadoras Séniores têm um papel de comercial e, portanto, mais próximo dos clientes e as Assistentes de Coordenação asseguram as questões administrativas.

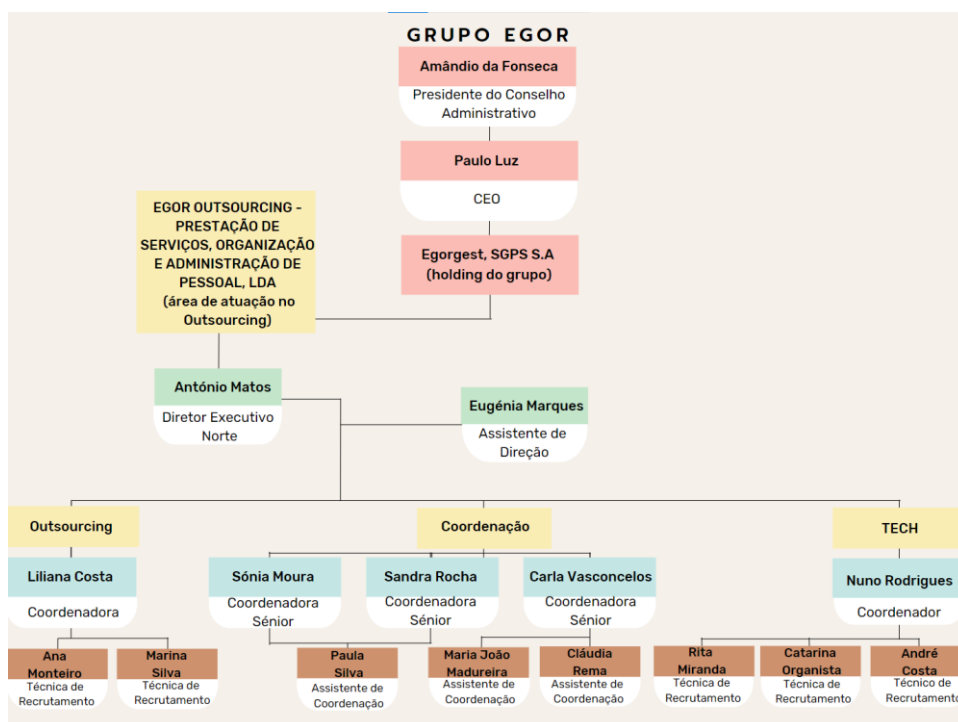


Figura 4 – A estrutura organizacional da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

### 1.5.2.1. Breve Caracterização do Capital Humano da Egor *Outsourcing* Norte

Neste ponto faz-se uma breve caracterização do capital humano da Egor *Outsourcing* Norte, tendo como base os dados relativos a 28 de fevereiro de 2023.

Dos 15 colaboradores, 80% são do sexo feminino e apenas 20% são do sexo masculino, tal como mostra a figura 5. Trata-se de uma empresa onde predomina, maioritariamente, colaboradores do género feminino.

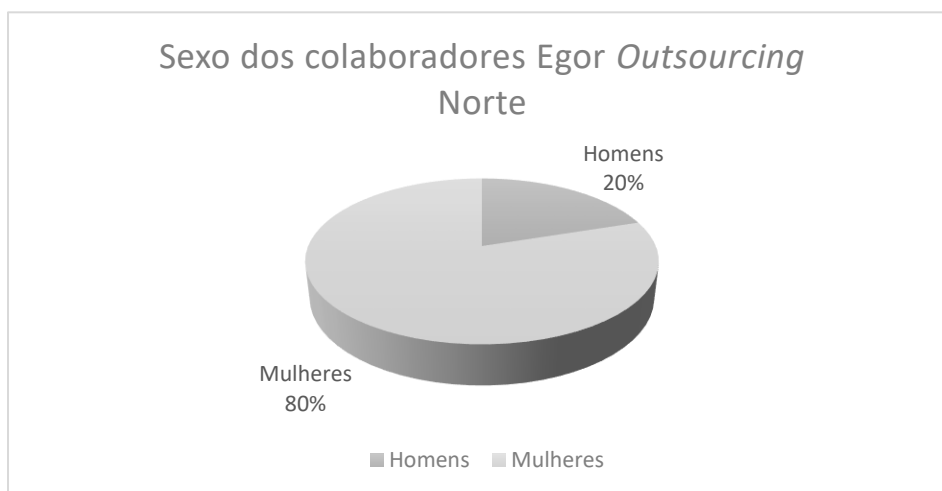


Figura 5 – Representação do sexo dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

A Egor *Outsourcing* Norte tem colaboradores com idades compreendidas entre os 27 anos e os 54 anos, sendo a idade média de 41 anos, o que demonstra que é composto por colaboradores com maturidade e experiência, tal como se pode verificar na figura 6.

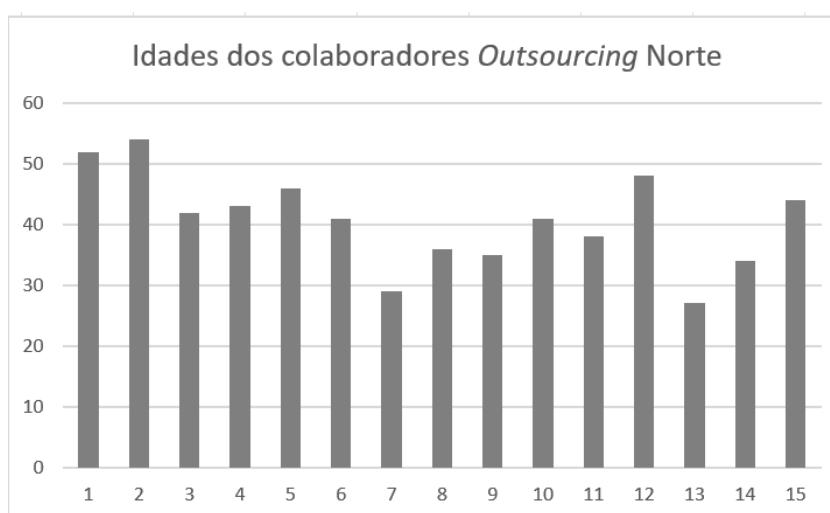


Figura 6 – Representação das idades dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

Através da figura 7, pode-se observar que, as faixas etárias que mais se destacam são a dos 37 aos 42 anos (26,67%), a dos 43 aos 48 anos, (26,67%) e a faixa etária dos 31 aos 36 anos (20%), o que evidencia que o grupo procura colaboradores com experiência registrada adquiridos.

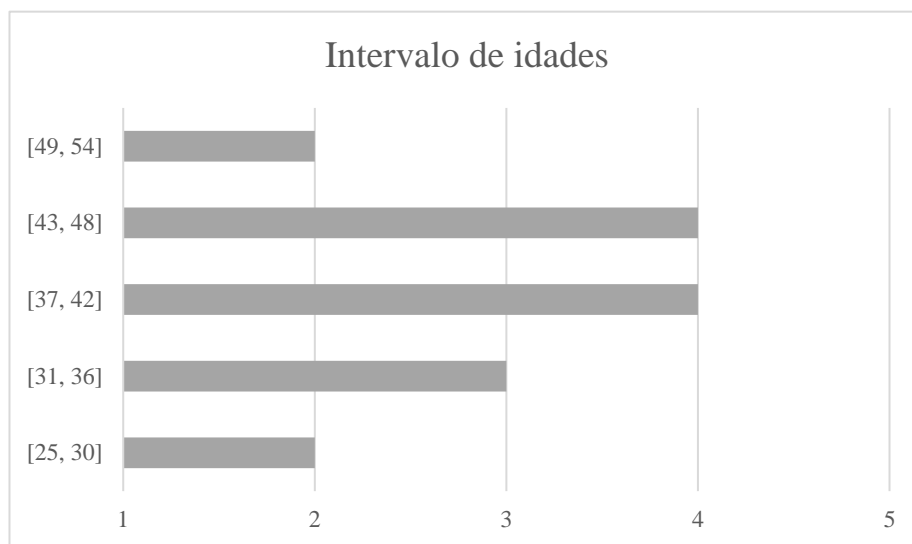


Figura 7 – Faixa etária dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, pode-se concluir a partir da figura 8 que a maioria dos colaboradores possui o ensino superior, ou seja, estamos perante uma empresa cujo o seu capital humano é qualificado, na medida em que 46,67% possui licenciatura e 20% possui mestrado.

Qualificações dos colaboradores Outsourcing Norte

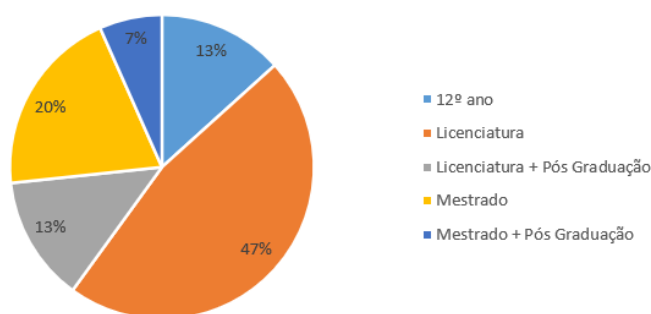


Figura 8 – Representação das qualificações dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

Em relação à antiguidade dos colaboradores na empresa, verifica-se que a média é de aproximadamente 95 meses, o que se corresponde a em 8 anos (figura 9). Pode-se considerar que o vínculo laboral é duradouro, evidenciando estabilidade dos colaboradores, sobretudo nas faixas etárias mais velhas. Contudo, pode-se constatar que existe um grupo considerável de colaboradores com uma antiguidade igual ou inferior a 24 meses, o que se deve há procura de melhores condições noutras organizações, sobretudo em funções mais administrativas, que apresentam algum grau de rotatividade na empresa.

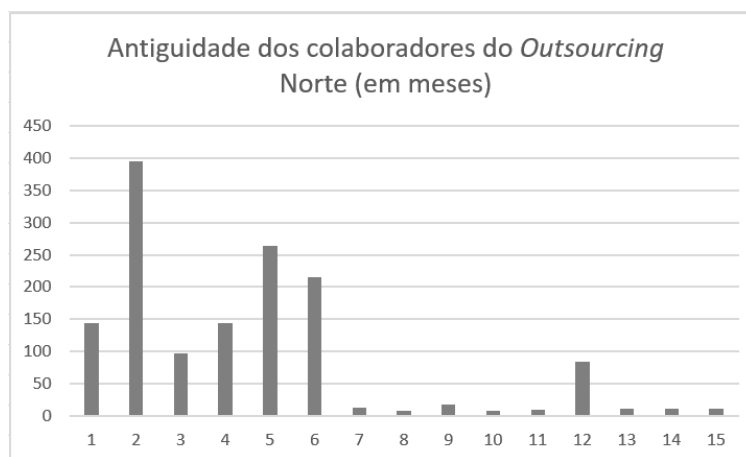


Figura 9 – Representação da antiguidade em meses dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

No que se refere aos tipos de contrato praticados na Egor *Outsourcing* Norte constata-se que todos os colaboradores têm um vínculo contratual sem termo. Este é um facto bastante positivo já que todos os colaboradores se encontram numa situação contratual estável, já que sentem uma maior segurança contratual. Este facto acompanha a tendência em Portugal nos colaboradores por conta de outrem<sup>5</sup> (Figura 10).

---

<sup>5</sup> Fonte: PORDATA - <https://www.pordata.pt/portugal/trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+tipo+de+contrato+-+844-6872>

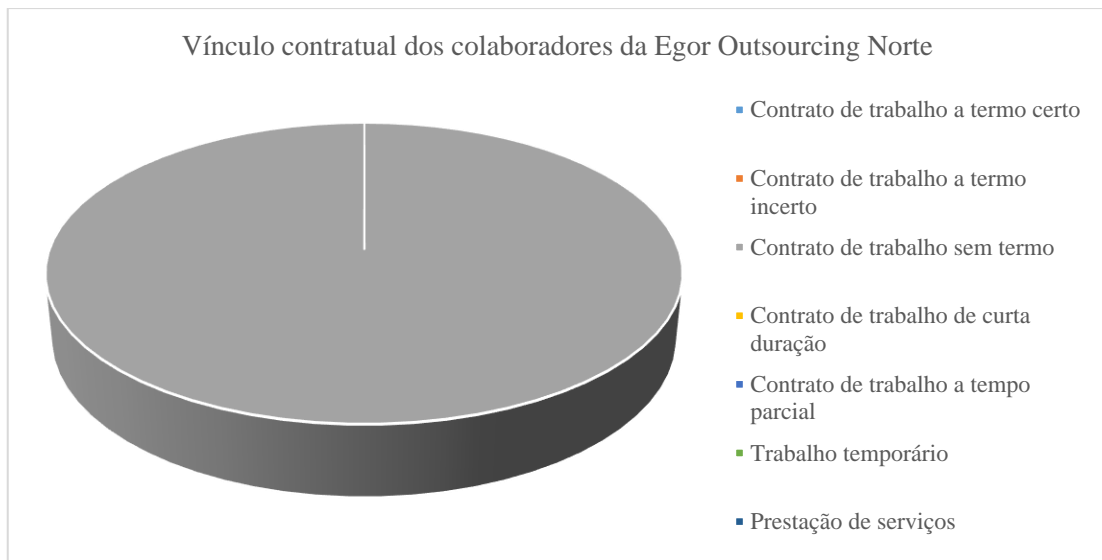


Figura 10 – Representação do vínculo contratual dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte

Fonte – Elaboração própria

A meu ver para que fosse possível enriquecer a caracterização do capital humano da Egor *Outsourcing* Norte seria também relevante analisar outros dados relativamente, por exemplo, à avaliação de desempenho dos colaboradores, ao nível de satisfação atual dos colaboradores, nível de retenção, benefícios, entre outros. Além disso, era interessante recolher e comparar os dados dos colaboradores da Egor *Outsourcing* Norte com os colaboradores da Egor *Outsourcing* Sul. Contudo não foi possível ter acesso a estes dados.

Os dados apresentados permitem concluir que é uma empresa maioritariamente do género feminino, com uma média de idade de 41 anos e de antiguidade na empresa de 8 anos, com habilitações literárias ao nível do ensino superior. Além disso, todos os colaboradores encontram-se numa situação estável com um vínculo contratual sem termo.

Concluindo, este capítulo teve como principal finalidade apresentar a entidade acolhedora do estágio – o Grupo Egor e sobretudo a Egor *Outsourcing* Norte onde decorreu o estágio. Apresentaram-se os serviços prestados pela Egor *Outsourcing* Norte, os seus principais clientes e os colaboradores. Segue-se o capítulo dedicado à Revisão da literatura que tem como principal finalidade realizar um enquadramento teórico das temáticas sobre o Recrutamento, a Seleção e o *Outsourcing* que dão suporte às atividades realizadas durante o estágio.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

Realiza-se uma revisão da literatura sobre recrutamento e seleção, nomeadamente conceitos, tipos de recrutamento e técnicas de seleção. Explana-se a definição de *outsourcing*, motivações e potenciais vantagens e desvantagens do recurso ao mesmo.

### **2.1. Recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão estratégica de Recursos Humanos para as organizações**

A gestão estratégica de recursos humanos recorre a diversas práticas para alcançar os objetivos organizacionais, designadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a gestão da formação, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, entre outros (Boon, et al., 2018). Contudo, muitas empresas continuam a desvalorizar o processo de atração, seleção, admissão e integração. Torna-se extremamente importante que as empresas percebam a importância do processo de recrutamento e seleção e que apostem fortemente nele, em termos de tempo, de dinheiro, de energia e de emoção (Calheiros, 2019; Villegas, et al., 2019).

Embora recrutamento e seleção sejam vistos de forma juntos, convém estar cientes das suas principais diferenças. O recrutamento diz respeito às atividades e práticas que as organizações utilizam para atrair candidatos desejáveis. A seleção diz respeito às técnicas utilizadas para selecionar os candidatos mais adequados (Rosalind & Rami, 2019).

Uma questão importante nos processos de recrutamento e seleção é as responsabilidades éticas associadas às práticas de contratação, até porque as ações antiéticas neste processo podem arruinar a reputação das empresas. Ao implementar uma consciência ética nos procedimentos de recrutamento e seleção, uma empresa pode minimizar qualquer ação prejudicial que possa impactar negativamente a organização ou o candidato (Calheiros, 2019; Villegas, et al., 2019; Potočnik, et al., 2021).

#### **A. O recrutamento**

Recrutamento é um conjunto de atividades que ocorrem para atrair candidatos qualificados com o intuito de desempenhar determinada função numa organização (Schermerhorn, et al., 2017; Adeosun & Ohiani, 2020; Santos, et al., 2020; Rahman, et al., 2022). Pode ser visto como um sistema de informação em que a organização divulga ao mercado as vagas de emprego que tem para preencher (Eva, 2018; Klepić, 2019).

Saks (2005 citado em Brandão, Silva & Santos, 2019, p. 273) refere que o recrutamento “(...) envolve ações e atividades tomadas por uma organização a fim de identificar e atrair indivíduos (...) que têm a capacidade de ajudar a organização a realizar os seus objetivos estratégicos (...) tais atividades devem gerar um pool de candidatos desejáveis, aumentar o interesse e atração dos candidatos pela organização e aumentar a probabilidade de que eles aceitem uma oferta de emprego”.

Quanto mais candidatos existirem para determinada vaga, maior é a chance de o recrutador selecionar o candidato ideal que preencha os requisitos para dada função (Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015; Muscalu, 2015; Eva, 2018; Klepić, 2019; Rosalind & Rami, 2019). Desta forma, o processo de recrutamento deve ter um equilíbrio entre o foco e o alcance. O foco significa que o processo de recrutamento deve focar nos potenciais candidatos com maior probabilidade de se encaixar no perfil e o alcance significa que o processo de recrutamento deve atingir um número de candidatos suficientes para gerar um número adequado de candidatos. Assim sendo, deve-se começar a divulgar a vaga de forma bem direcionada e, caso não haja candidatos suficientes, expandir gradativamente a divulgação para meios mais amplos até se ter um número suficiente de candidatos (Calheiros, 2019), tal acontece na Egor *Outsourcing* Norte que se, para uma determinada função, não tiver candidaturas suficientes expande a divulgação para outros meios.

Os objetivos do processo de recrutamento devem ser previamente definidos e esclarecidos, para que posteriormente seja definida a estratégia mais adequada para alcançá-los (Fred & Kinange, 2016). Para Calheiros (2019), os principais objetivos do recrutamento são **(1)** chamar a atenção de potenciais candidatos para uma vaga, **(2)** influenciar esses candidatos a se candidatarem, **(3)** manter o interesse do candidato até à realização de uma oferta de emprego e **(4)** influenciar a aceitação da oferta.

Enquanto algumas práticas de recrutamento visam atrair indivíduos que estão à procura de emprego, outras visam indivíduos que estão atualmente empregados, mas estariam potencialmente abertos a oportunidades de emprego. A principal diferença entre estes dois grupos são os métodos utilizados para atrair estes indivíduos (Acikgoz, 2019).

## 1. Tipos de recrutamento

Os tipos de recrutamento podem ser o **recrutamento interno**, o **recrutamento externo** ou o **recrutamento misto**.

### *1.1. Recrutamento interno*

O **recrutamento interno** acontece quando os colaboradores da empresa apresentam interesse, ou no interesse da organização, manifestam vontade de mudar, tendo já adquirido competências que lhes permitem um melhor aproveitamento numa determinada função (Calheiros, 2019). Assim, é dada aos colaboradores a oportunidade de serem promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) para outras funções. Quando o colaborador é promovido ele vai ser destacado para um cargo mais elevado e conseqüentemente com maior complexidade, dentro da sua área de atuação, por sua vez quando o colaborador é transferido ele irá desempenhar o mesmo cargo, mas noutra área de atividade dentro da organização. Isto pode ocorrer porque os colaboradores se candidataram ao cargo, foram identificados através do sistema de administração de recursos humanos da organização ou foram indicados por um colega de trabalho (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Muscalu, 2015; Calheiros, 2019).

O recrutamento interno assenta em dados e informações relativos a outros subsistemas da organização, designadamente (1) resultados obtidos pelos candidatos internos nas provas de seleção a que se submeteram ao ingressar na organização, (2) resultados das avaliações de desempenho, (3) resultados dos programas de formação dos quais participou, (4) análise e descrição do cargo atual do candidato e do cargo em apreciação com o objetivo de aferir a diferença entre ambos, bem como os requisitos adicionais necessários e (5) condições de promoção do candidato e de substituição. Em consequência, este tipo de recrutamento exige interna coordenação do departamento de Recursos Humanos com os demais departamentos da empresa (Chiavenato, 2009).

Muitas são as vantagens e desvantagens do recrutamento interno, tal como se pode verificar na figura 11, mas este é mais comumente utilizado entre as organizações que desejam desenvolver e nutrir o seu próprio talento interno (Newell, 2005).

### *1.2. Recrutamento externo*

O **recrutamento externo** implica procurar candidatos externos à organização e submetê-los ao processo de seleção. Este leque de candidatos apresenta-se muito mais vasto do que no recrutamento interno, já que contempla diversos perfis de candidatos, desde os que estão desempregados, aos que procuram melhores salários e condições (Chiavenato, 2009; Muscalu, 2015; Calheiros, 2019).

| Vantagens                                                                                                      | Desvantagens                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mais económico e mais rápido                                                                                   | Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, ou seja, impede a organização de trazer 'sangue novo' |
| A performance do trabalhador já é conhecida e o candidato já está integrado na organização                     | Princípio de Peter                                                                                                          |
| Potencia lealdade e motivação                                                                                  | Funciona como um sistema fechado de reciclagem de competências                                                              |
| Proporciona uma oportunidade de aliviar um problema organizacional de existir muitos colaboradores noutra área | Pode deixar uma lacuna em outras partes da organização                                                                      |
| Aproveita o melhor potencial humano da organização                                                             | Pode ser injusto e discriminatório                                                                                          |
| Aumenta a retenção                                                                                             | Reduz a criatividade                                                                                                        |
| Ausência de risco de desajuste cultural                                                                        | Pode criar conflitos entre as pessoas potencialmente interessadas na vaga                                                   |

*Figura 11 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno*

*Fonte: Elaboração própria*

Muitas são as vantagens e desvantagens do recrutamento externo, tal como se pode verificar na figura 12.

| Vantagens                                                              | Desvantagens                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Permite a entrada de novas perspetivas, o 'sangue novo'                | É um processo demorado                                              |
| Enriquece o património humano com talento, experiências e competências | É dispendioso                                                       |
| Renova a cultura organizacional                                        | Comporta maiores riscos de incompatibilidade cultural               |
| Promove a visibilidade da empresa no mercado dos recursos humanos      | Afeta a motivação dos atuais funcionários não permitindo progressão |
| Mais hipóteses de escolha                                              | Implica a socialização organizacional dos novos funcionários        |

*Figura 12 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo*

*Fonte: Elaboração própria*

### 1.3. *Recrutamento misto*

Por último, o **recrutamento misto** é aquele em que dada organização efetua tanto um recrutamento interno como um recrutamento externo. Muitas vezes, existe este tipo de recrutamento pois é a consequência do recrutamento interno que originou uma nova vaga para o lugar da pessoa que foi promovida ou transferida (Newell, 2005). Calheiros (2019) menciona que muitas organizações optam pelo recrutamento misto de forma a obter os benefícios de ambos os tipos de recrutamento.

O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema, nomeadamente (1) inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o primeiro não apresente resultados desejáveis, (2) inicialmente, recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis e (3) recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente (Chiavenato, 2009).

## 2. Técnicas de recrutamento/Meios de divulgação das vagas

As técnicas de recrutamento representam os métodos pelos quais as organizações divulgam a existência de oportunidades de emprego. Muitas vezes, são chamados de meios de divulgação, uma vez que são fundamentalmente meios de comunicação. Os meios de divulgação das vagas podem ser inúmeros e estão sempre a ser desenvolvidos pelas empresas, pelo que aqui vai se apresentar os meios mais utilizados. Além disso, importa referir que, muitas vezes, as organizações utilizam estas técnicas em conjunto (Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019).

Uma das técnicas mais utilizadas são os **anúncios na imprensa** (jornais e revistas). Estes anúncios possibilitam a divulgação da vaga a um grande pool de potenciais candidatos e aos candidatos interessados, já que quem irá prestar atenção a estes anúncios serão as pessoas que estão ativamente à procura de emprego. Cada vez mais, os **sites de emprego** são utilizados como meio de divulgação, uma vez que aumentam o número de pessoas que as empresas podem atingir com os anúncios (Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019). Na Egor *Outsourcing* Norte a técnica mais utilizada é a publicação de anúncios nos sites de emprego.

Ao se realizar um anúncio deve-se definir quais as informações e as mensagens que devem ser transmitidas sobre a empresa e a vaga e como transmiti-las (Calheiros, 2019). Os anúncios podem ser abertos, semiabertos ou fechados. Os anúncios abertos é quando se identifica a organização que procura candidatos para as suas vagas. Os

anúncios semiabertos é quando não se identifica a organização, contudo são referidas informações superficiais (por exemplo, o ramo de atividade da organização). Os anúncios fechados é quando não se identifica a organização nem são dadas informações superficiais, apenas se refere informações sobre a vaga (DeCenzo & Robbins, 2001; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Na Egor *Outsourcing* Norte são utilizados maioritariamente os anúncios semiabertos, já que não se identifica a empresa cliente, apenas se dá informação do ramo de atividade.

O texto do anúncio deve conter todos os elementos necessários para que o potencial candidato entenda adequadamente o que lhe é pedido e esperado e o que lhe é oferecido (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Além disso, torna-se importante que o texto seja atrativo o suficiente para obter a atenção de futuros candidatos, realçando os aspetos positivos da vaga e da organização (Johnson, 2020).

Outra técnica que várias empresas utilizam são as **referências dos atuais colaboradores**. Esta técnica apresenta candidatos com melhor desempenho e maior retenção, uma vez que quem é referenciado já tem informações realistas sobre a organização e o cargo, sendo assim cria expectativas mais acertadas e pode tomar uma decisão mais informada sobre a candidatura ao cargo e aceitação de uma proposta (Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019).

As **candidaturas espontâneas** realizadas pelos próprios candidatos interessados numa determinada empresa e **candidaturas através do site da organização** também são duas das técnicas mais utilizadas pelas empresas, até porque apresenta o mesmo intuito da técnica explicada no parágrafo acima. O fundamental é que a empresa esteja sempre de portas abertas para receber candidatos, mesmo que não haja vagas no momento (Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019).

Determinadas empresas procuram candidatos através de **escolas e universidades** que promovem feiras de emprego, estágios e conferências, onde colocam o candidato em contacto direto com a organização. Esta técnica têm um impacto positivo no número de candidatos gerados, na qualidade destes candidatos e no seu interesse pela organização (Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019).

Outras empresas recrutam através de **centros de emprego e agências de emprego** cuja função é encontrar candidatos adequados para uma determinada oferta de emprego (Chiavenato, 2009; Rosalind & Rami, 2019). As agências de emprego têm o objetivo de apresentar uma *shortlist* de candidatos que consideram viáveis à empresa, para que esta

possa os entrevistar e selecionar (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Rosalind & Rami, 2019), tal como acontece na Egor *Outsourcing* Norte.

O *head-hunting* é outra técnica de recrutamento cada vez mais utilizada, já que permite a pesquisa direta dos melhores profissionais no mercado. Desta forma, as empresas não estando condicionadas pelas candidaturas recebidas aos anúncios publicados, uma vez que fazem esta procura proactivamente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Cada vez mais, as empresas estão a utilizar o *e-recruitment* como a técnica mais predileta (Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019), que seguidamente se explana.

### 3. E-Recruitment

Nos últimos anos, houve uma mudança nos métodos usados para atrair e recrutar colaboradores com o aumento da utilização da internet. A internet está a revelar-se um importante canal de contacto entre as organizações e os candidatos (Searle & Al-Sharif, 2018; Rosalind & Rami, 2019; Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Potočnik, et al., 2021).

A internet oferece às organizações um meio mais económico e eficiente de alcançar os candidatos numa base global. As organizações apostam na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de recrutamento, ao mesmo tempo que alargam os horizontes de recrutamento e facilita a vida dos candidatos (Fred & Kinange, 2016; Slavić, Bjekić & Berber, 2017; Searle & Al-Sharif, 2018; Acikgoz, 2019; Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Shah, Michael & Chalu, 2020; Rahman, et al., 2022).

O *E-Recruitment* define-se como um processo de recrutamento baseado na Internet, caracterizado por uma variedade de práticas, ferramentas e procedimentos relacionados ao recrutamento. Em suma, consiste nas seguintes práticas digitais: anúncios em sites de empregos, sites corporativos e redes sociais e outros recursos *online* que ajudam na triagem de candidatos, procura e gestão de candidatos através de motores de busca (Searle & Al-Sharif, 2018; Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Rahman, et al., 2022).

O *E-Recruitment* é um meio extremamente simples e rápido onde se consegue levantar centenas de candidatos através da publicação de anúncios em sites de emprego. No entanto, este recrutamento pode ter a desvantagem de potencialmente atrair demasiados candidatos que até podem não corresponder ao perfil pretendido. Se o grande número de candidaturas for um problema, a organização deve fornecer informações detalhadas sobre a vaga para ajudar a compensar o problema de muitas pessoas não

qualificadas se candidatarem (Acikgoz, 2019; Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019; Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Rahman, et al., 2022). Deve-se também ter em atenção que o *E-Recruitment* não direcionado pode excluir um leque de profissionais, onde poderão estar os candidatos mais adequados às nossas necessidades (Calheiros, 2019).

Atualmente, organizações e agências de recrutamento têm tornado grande parte dos seus processos de recrutamento *online*, a fim de melhorar a velocidade e a eficiência. O acúmulo mais recente desta progressão da digitalização é a inclusão do uso das redes sociais, como o *LinkedIn* e o *Facebook*. As tecnologias de informação facilitam a disseminação e o compartilhamento de informações inovadoras, rápidas, eficazes e rápidas no recrutamento e seleção. A utilização das redes sociais fornece maneiras rápidas, eficazes e eficientes de encontrar o melhor candidato (Slavić, Bjekić & Berber, 2017; Acikgoz, 2019; Kanagavalli, Seethalakshmi & Sowdamini, 2019; Rosalind & Rami, 2019; Hosain, Arefin & Hossin, 2020).

No mundo atual, as redes sociais transformaram-se numa ferramenta poderosíssima do processo de recrutamento, uma vez que podem fornecer aos recrutadores uma enorme quantidade de informações sobre possíveis candidatos, sendo que isto se deveu muito à inclusão da geração mais jovem no mercado de trabalho (Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Rahman, et al., 2022).

Para certos tipos de emprego os usos de estratégias de recrutamento tradicionais não são mais válidos para atrair os candidatos certos e qualificados (Rahman, et al., 2022). Muitas são as vantagens e desvantagens de utilizar a internet como método de recrutamento, tal como se pode verificar na figura 13.

| Vantagens                                                  | Desvantagens                                                             |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Acesso a um grande número de candidatos                    | Grande número de candidatos que não possuem as qualificações necessárias |
| Recolha mais rápida de uma grande quantidade e informações | Nem todas as pessoas têm a possibilidade de aceder à Internet            |
| Mais económico e mais fácil de utilização                  |                                                                          |
| Maior alcance geográfico                                   |                                                                          |

Figura 13 – Vantagens e desvantagens da utilização da *internet* como método de recrutamento

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Análise de funções

Primeiramente é necessário identificar a necessidade de contratar, uma vez que é isto que vai iniciar todo o processo de recrutamento. É nesta primeira fase que são identificadas as necessidades de recrutamento em termos de quantidade e características das pessoas a serem contratadas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

Mas antes de se recrutar, as organizações devem recorrer à análise de funções para identificarem o perfil desejado para a vaga em aberto, ou seja, devem analisar as funções de trabalho que devem ser desempenhadas de uma determinada maneira (Calheiros, 2019; Rosalind & Rami, 2019). Desta forma, os empregos são definidos em termos das suas tarefas (descrição do trabalho) e das características da pessoa que será capaz de realizar com sucesso essas tarefas (especificação da pessoa) (Newell, 2005; Chiavenato, 2009).

Só posto isto é que se passará ao recrutamento, já que é através do conhecimento das funções que serão desempenhadas pelos futuros colaboradores que se determinará com maior precisão tanto as características do trabalho quanto o perfil de atributos que os candidatos devem possuir (Calheiros, 2019).

É com base na análise de funções que **(1)** são construídos os anúncios, **(2)** os candidatos recebem informações sobre o cargo e é confirmado que ele possui as características exigidas e **(3)** é realizada a integração dos mesmos, informando-os sobre os requisitos do cargo e as competências que devem dominar (Calheiros, 2019). O que acontece nas agências de recrutamento é que a empresa realiza a sua análise de funções e envia o perfil de funções que pretende para as mesmas <sup>6</sup> (Chiavenato, 2009).

Os métodos utilizados para recolher a informação para a análise de funções variam consoante os objetivos e a informação que se pretende recolher (por exemplo, tarefas realizadas, decisões tomadas), mas podem ser cinco, designadamente **(1)** observação direta, **(2)** questionário, **(3)** entrevista, **(4)** diários e **(5)** mistos, tal como se pode verificar na figura 14. Como é um processo realizado por pessoas e com pessoas, está sujeito a erros, sendo que para neutralizar as desvantagens e aproveitar ao máximo as vantagens, a opção é usar métodos mistos (Newell, 2005; Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019).

---

<sup>6</sup> Isto é o que acontece na Egor *Outsourcing*, ou seja, a empresa recebe uma descrição do perfil desejado para a vaga em aberto, onde contém a descrição do trabalho e a especificação da pessoa.

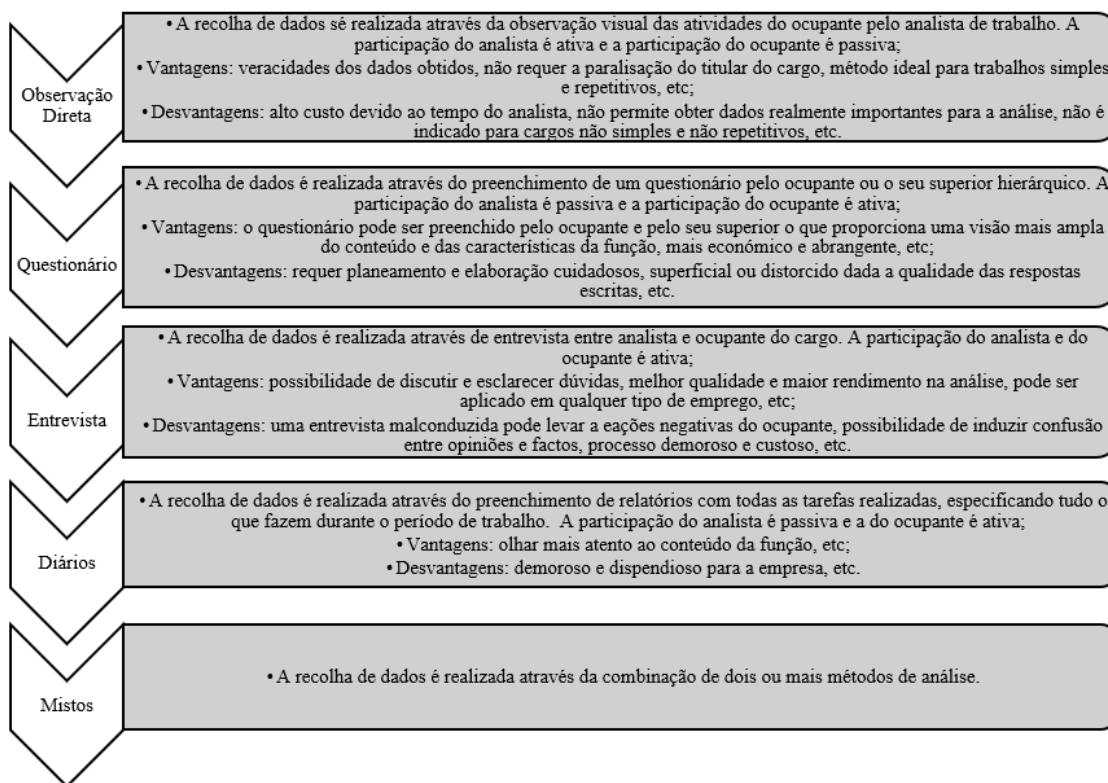


Figura 14 – Vantagens e desvantagens de cada método utilizado para recolher a informação na análise de funções

Fonte: Elaboração própria

## 5. A definição do perfil profissional do candidato

Antes de iniciar o processo de recrutamento, deve ser realizado um diagnóstico das necessidades de uma forma contínua, para se compreender o perfil e as características que os candidatos devem possuir. Para além disto, a organização deve certificar-se de qual o perfil profissional pretendido para uma determinada função, evitando erros de recrutamento que podem levar a candidatos inviáveis. Por último, é também necessário a elaboração de uma grelha de competências que o candidato deve possuir (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

A definição do perfil profissional do candidato é essencial porque vai definir o perfil ideal para a função, do qual os potenciais candidatos se vão aproximar mais ou menos do mesmo, contendo os requisitos obrigatórios e os preferenciais (Chiavenato, 2009). Esta definição do perfil do profissional do candidato compreende três elementos essenciais (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010): **(1)** a identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional, **(2)** a clarificação dos requisitos que o candidato ideal deve preencher, por exemplo aptidões e competências técnicas e de

gestão, experiência profissional, dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso, entre outros e (3) o que a empresa tem para oferecer ao candidato, por exemplo salário e benefícios, oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal, local de trabalho e horário de trabalho, entre outros.

O perfil profissional do candidato vai traduzir-se no conjunto de competências necessárias ao desempenho da função e que a pessoa a contratar deve possuir. O portefólio de competências essenciais para uma determinada função define o padrão de referência para todas as fases do processo, tendo sempre em conta as necessidades atuais e as necessidades futuras para atingir os objetivos organizacionais (Calheiros, 2019).

As competências são modos de ação estruturados, exigidos, exercidos e validados num determinado contexto. As competências, estando relacionadas com o desempenho ou o alcance de resultados, manifestam-se em ações ou comportamentos. Todas as competências estão relacionadas ao conhecimento e podem ser observáveis, reconhecíveis e avaliáveis, mas têm que estar relacionadas a situações específicas e devem ser contextualizadas. Deve-se ter em atenção alguns pontos, designadamente o facto de todas as competências identificadas como necessárias para a função devem estar diretamente ligadas às tarefas a serem executadas e também realizar uma distinção entre o cargo e o seu titular, uma vez que o perfil da pessoa que atualmente desempenha a função não é necessariamente o perfil ideal para a mesma (Calheiros, 2019).

O diagnóstico das necessidades, o perfil da função e o portefólio de competências auxiliam na conquista dos objetivos organizacionais e a definir um ponto de referência para todas as decisões tomadas no decorrer do processo de recrutamento e seleção, o que possibilita o desenvolvimento de processos mais equitativos e eficazes (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

## **B. A seleção**

Uma vez definido qual o processo de recrutamento a executar, a tarefa seguinte é identificar o método mais adequado e eficaz para selecionar a pessoa certa para o cargo, começando assim a seleção. A seleção é o processo pelo qual, de entre uma lista de candidatos, a organização escolhe o candidato que melhor se adequa ao perfil desejado para a função num determinado momento (Calheiros, 2019; Hamza, et al., 2021). Visa medir as diferenças entre os candidatos para encontrar aquela que tem o perfil que melhor

corresponde à especificação da pessoa, conforme indicado pela descrição de função e pela especificação da pessoa (Chiavenato, 2009; Klepić, 2019).

Calheiros (2019) refere que o objetivo do processo de seleção é perceber qual o desempenho esperado para a posição a preencher, para posteriormente, ser escolhido o colaborador mais eficaz e eficiente. Para isso, é necessário escolher as técnicas que melhor se ajustam a fazer essa previsão, prestando atenção à confiabilidade<sup>7</sup> e validade<sup>8</sup>.

O processo de seleção traz importantes resultados para a organização, tais como a adequação da pessoa ao cargo e consequente satisfação com o trabalho, rápida adaptação e integração do novo colaborador à nova função, maior rendimento e maior produtividade ao aumentar a capacidade da equipa e menor investimento e esforço em formação. Ademais, traz importantes resultados para os candidatos, já que aproveita as suas competências no trabalho, favorece o sucesso potencial no trabalho e aumenta a satisfação dos candidatos (Chiavenato, 2009; Prince & Kabst, 2019).

### 1. A pré-seleção de candidatos

Muitas vezes, a primeira fase de seleção baseia-se nas informações fornecidas nos currículos de cada candidato, ou seja, a análise curricular. A análise curricular deve obedecer a determinados parâmetros que são estabelecidos pelo perfil da função. A partir desta primeira triagem muitos candidatos já ficam de fora da próxima fase do processo, já que não reúnem as condições mínimas ou requisitos mínimos para o cargo (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

Normalmente nesta fase são conduzidas entrevistas exploratórias, como triagem inicial, para validar o teor dos currículos, observar os candidatos e perceber, formando um primeiro juízo, sobre a sua adequação à função. Esta entrevista é rápida e superficial, servindo para separar os candidatos que passarão para o processo seletivo daqueles que não possuem as condições mínimas desejadas (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

Para a avaliação dos candidatos, pode-se elaborar uma Grelha de avaliação curricular onde cada requisito necessário para a função é avaliado numa escala de três

---

<sup>7</sup> A confiabilidade “(...) está relacionada à consistência na aplicação dos métodos, ou seja, se os resultados são estáveis e constantes em diferentes condições ou momentos” (Calheiros, 2019, p. 118).

<sup>8</sup> A validade “(...) pretende confirmar que os instrumentos realmente avaliam o desempenho futuro potencial no cargo e possuem valor preditivo do mesmo” (Calheiros, 2019, p. 118).

níveis tendo em conta as evidências que suportam o domínio pelos candidatos (0 – não existe referência do requisito; 1 – sugestão do domínio do requisito; 2 – evidência do domínio do requisito) (Calheiros, 2019).

## 2. Técnicas de seleção

Já tendo realizado a pré-seleção dos candidatos, o próximo passo é escolher as técnicas de seleção mais adequadas para escolher os candidatos certos. Frequentemente, é escolhida mais de uma técnica de seleção, isto porque cada uma das técnicas vai auxiliar as outras a fornecer um amplo conjunto de informações sobre o candidato. Além disso, a escolha da técnica de seleção varia de acordo com o perfil e a complexidade da função a ser preenchida (Chiavenato, 2009).

Tendo isto em consideração, as técnicas de seleção podem ser agrupadas em cinco categorias, nomeadamente as **entrevistas**, as **provas de conhecimento ou capacidade**, os **testes psicológicos**, os **testes de personalidade** e as **técnicas de simulação**.

### 2.1. *Entrevista*

A entrevista é um sistema de comunicação entre duas ou mais pessoas, onde os intervenientes partilham conhecimento e interagem entre si, tal como se pode verificar na figura 15. O entrevistado é uma ‘caixa negra’ que precisa de ser desvendado, assim o entrevistador aplica certos estímulos (*inputs*) para verificar as reações e respostas do candidato (*outputs*), que vai permitir ao entrevistador reelaborar novas questões (estímulos) e, assim, retroalimentar o processo. Da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, também deve fornecer as informações que o candidato precisa para tomar as suas decisões (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

A entrevista deve ser cuidadosamente planeada em função dos objetivos a atingir, uma vez que se pretende averiguar alguns aspetos, como, por exemplo, as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo, as dimensões comportamentais relevantes para a função, o potencial do candidato e a sua capacidade de se inserir na empresa e de ser aceite na equipa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada no processo de seleção devido às suas muitas vantagens, nomeadamente, permite o contacto e a interação direta com o candidato, centra-se na sua individualidade enquanto ser humano único e permite avaliar

como o candidato se comporta quando confrontado com diversos assuntos e ainda as suas reações. Contudo, também apresenta desvantagens, como a alta subjetividade com margem para erro, até porque nem sempre o recrutador tem a preparação necessária e conhecimento específico para conduzir a entrevista, o preconceito e a discriminação. Para reduzir estas limitações, podem ser tomadas duas medidas, nomeadamente a formação dos entrevistadores e a melhor construção do processo de entrevista (Searle, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018; Rosalind & Rami, 2019).

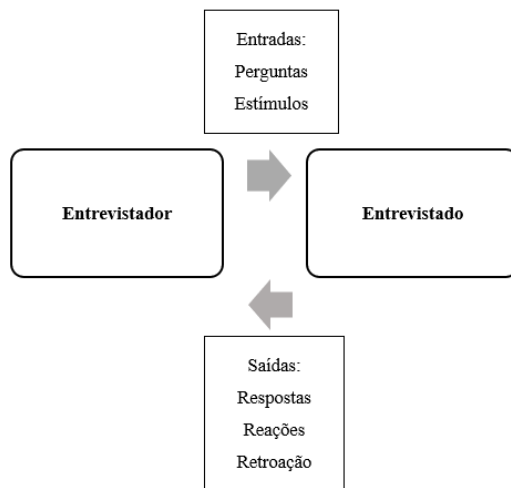


Figura 15 – Entrevista como processo de comunicação

Fonte: Baseado em Chiavenato (2009)

Quanto à estrutura das entrevistas, o entrevistador pode ter menos ou mais liberdade na condução das mesmas. Desta forma, existem quatro tipos de entrevistas, designadamente (1) estruturadas, (2) semi-estruturada, (3) diretivas e (4) não diretivas (DeCenzo & Robbins, 2001; Newell, 2005; Chiavenato, 2009; Calheiros, 2019), tal como se pode verificar na figura 16.

A entrevista apresenta cinco etapas diferentes, especificamente (1) preparação da entrevista, (2) preparação do ambiente, (3) condução da entrevista, (4) encerramento da entrevista e (5) avaliação do candidato. A **entrevista deve ser planeada** para que se consiga determinar alguns aspetos, como os objetivos específicos da entrevista, o tipo de entrevista para atingir os objetivos, a leitura prévia do currículo do candidato e rever as informações relativas ao cargo a ser preenchido e as características pessoais exigidas para o mesmo. A **preparação do ambiente** importa para que se possa neutralizar interferências externas que possam prejudicar a entrevista – ambiente físico e psicológico. A **condução da entrevista** é a etapa principal do processo onde são trocadas as

informações desejadas, sendo que o entrevistador deve ter em conta não apenas o aspeto material como também o aspeto formal. O aspeto material é o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito que é esclarecido e aprofundado durante a entrevista e o aspeto formal é um retrato das características pessoais do candidato, a forma como o candidato se comporta e reage perante determinada situação, as suas motivações e ambições entre outros. O **encerramento da entrevista** deve ser claro e o entrevistador deve fazer um sinal claro para demonstrar o fim da entrevista. Além disso, deve fornecer ao entrevistado informações sobre a ação futura (por exemplo, como será contactado para saber o resultado). Por último, é necessário **avaliar o candidato**, sendo que deve-se escrever anotações, reler a folha de avaliação, caso seja utilizada, e tomar a decisão relativa ao candidato, se ele deve ser rejeitado ou aceite (Chiavenato, 2009).

#### Entrevistas estruturadas

- Este tipo de entrevista segue uma estrutura de forma a que as entrevistas sejam padronizadas, para que os mesmos tópicos sejam abordados com todos os candidatos. Dentro das entrevistas estruturadas existem duas entrevistas muito utilizadas, a entrevista situacional e a entrevista comportamental.
- Entrevista situacional: pede-se aos candidatos que descrevam o que fariam em várias situações hipotéticas.
- Entrevista comportamental: pede-se aos candidatos que deem exemplos específicos de comportamento passado.

#### Entrevistas semi-estruturadas

- Este tipo de entrevista é padronizada quanto às questões que são previamente elaboradas, mas as respostas são abertas, dando alguma liberdade ao candidato. O entrevistador recebe uma *check-list* de assuntos a serem questionados e recolhe as respostas ou informações do candidato.

#### Entrevistas diretivas

- Este tipo de entrevista é direcionada para o tipo de resposta que se pretende obter, mas as questões ficam à responsabilidade do entrevistador.

#### Entrevistas não-diretivas

- Este tipo de entrevista é totalmente livre onde não se especifica nem questões nem respostas requeridas, o que acaba por apresentar uma baixa consistência. Isto porque a informação extraída é diferente de candidato para candidato e difere entre entrevistadores, desta forma as comparações entre candidatos não podem ser feitas de forma confiável.

Figura 16 – Os quatro tipos de entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Dentro da etapa da **condução da entrevista** deve-se ter em atenção algumas fases, como o quebra-gelo, a validação do percurso, a avaliação de competências e a perceção de ajuste cultural. O objetivo da fase de quebra-gelo prende-se com a criação de empatia com o candidato e a explicação do processo para que este se sinta confortável. O objetivo da fase da validação do percurso relaciona-se com a revisão biográfica onde se tenta clarificar eventuais lacunas no currículo e perceber as motivações das principais decisões tomadas pelo candidato. O objetivo da fase da avaliação de competências é perceber se o

candidato possui as competências requeridas para o cargo. Por último, o objetivo da percepção de ajuste cultural é procurar entender se o candidato tem o perfil adequado para se integrar na cultura da empresa (Calheiros, 2019).

## *2.2. Provas de conhecimento*

As provas de conhecimento são projetadas para avaliar o desempenho máximo que um candidato pode alcançar no momento, ou seja, tem o objetivo de medir o grau de domínio de conhecimentos gerais e específicos necessários para o exercício das funções a desempenhar. Portanto, são testes cronometrados, compostos por itens de escolha múltipla com base em situações abstratas, com foco em habilidades-chave (por exemplo, habilidade numérica) (Searle, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018).

As provas podem ser classificadas quanto à forma como são aplicadas, à área de conhecimento abrangida e à forma como são preparados. A classificação das provas de conhecimento quanto à forma como os testes são aplicados é dividida entre provas orais (testes aplicados por meio de perguntas e respostas orais), escritas (testes aplicados por meio de perguntas e respostas escritas) e de desempenho (testes aplicados por meio da execução de uma tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado). A classificação das provas de conhecimento quanto à área de conhecimento abrangida é dividida entre provas gerais (avaliar noções de cultura geral) e testes específicos (avaliar conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados à função). A classificação das provas de conhecimento quanto à forma como as provas são preparados é dividida entre provas tradicionais (provas do tipo dissertativas e expositivas, não requerem planeamento), testes objetivos (provas estruturadas, envolvendo planeamento, na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis) e testes mistos (Chiavenato, 2009).

## *2.3. Testes psicológicos*

Os testes psicológicos focam-se nas aptidões individuais dos candidatos, ou seja, apresentam-se como uma amostra do comportamento das pessoas, avaliando o perfil psicológico dos candidatos (Chiavenato, 2009; Searle, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018). São uma medida objetiva e padronizada de amostras de comportamento das pessoas, tendo como função analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas. O

objetivo destes testes é generalizar e prever o comportamento do candidato em determinadas situações de trabalho (Chiavenato, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018).

Enquanto as provas de conhecimento medem a capacidade atual de uma pessoa a desempenhar a função, os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais no futuro, oferecendo um prognóstico futuro do potencial de desenvolvimento do candidato (Chiavenato, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018).

#### *2.4. Testes de personalidade*

Os testes de personalidade têm como objetivo descobrir os principais traços de personalidade do entrevistado, avaliando a sua adaptabilidade ao trabalho. Desta forma, visam medir traços comportamentais significativos, a fim de determinar em que medida uma pessoa é adequada para um determinado cargo, sendo maioritariamente aplicados quando o cargo o justifique, como por exemplo, em cargos executivos de alto nível (Chiavenato, 2009; Searle, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018; Calheiros, 2019).

Existem dois tipos de testes de personalidade, os testes de personalidade genéricos e os testes de personalidade específicos. Os primeiros revelam traços gerais da personalidade numa síntese global (testes expressivos e testes projetivos). Os segundos investigam determinados traços da personalidade do candidato, como, por exemplo, equilíbrio emocional e frustrações (Chiavenato, 2009; Searle & Al-Sharif, 2018).

#### *2.5. Técnicas de simulação*

As técnicas de simulação consistem na realização de exercícios que abrangem situações relevantes para o cargo em questão e permitem conhecer o comportamento futuro do candidato face a situações que terão que enfrentar no trabalho. Desta forma, o candidato é colocado numa situação onde tem que ‘dramatizar’ um acontecimento geralmente relacionado com o futuro papel que irá desempenhar na organização, fornecendo algumas expectativas mais realistas sobre o seu comportamento no futuro cargo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Searle & Al-Sharif, 2018; Calheiros, 2019).

Alguns exercícios podem ser a discussão de casos, as provas de grupo, as apresentações de propostas de negócio a clientes e o ‘*in box exercise*’. Na discussão de casos espera-se que os candidatos identifiquem as questões-chave envolvidas e desenhem vias de solução alternativas para as mesmas. As provas de grupo, onde o conjunto de candidatos é convidado a debater um ou mais temas, servem para avaliar as suas relações

interpessoais, qualidades de liderança e rapidez de raciocínio e argumentação. As apresentações de propostas de negócio a clientes, onde os candidatos têm que construir um argumento de venda confrontados com argumentação contrária, servem para aferir a capacidade de síntese e persuasão, bem como a sua capacidade de apresentação, comunicação e resistência ao *stress*. Por último, no ‘*in box exercise*’ os candidatos têm que despachar documentação, tomar decisões de gestão que implicam riscos, com base nos dados que lhes são fornecidos e que envolvem capacidade de organização, imaginação e bom senso (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

### 3. Tomada de decisão

Após a recolha de informação sobre os candidatos através das técnicas de seleção torna-se necessário tomar a decisão. Nesta fase, é necessário compilar as informações, sendo que deve-se ter em conta as características pessoais requeridas, a experiência profissional necessária, o histórico de ‘sucessos’, a formação e as competências necessárias, a adequação à cultura organizacional e perceber se o cargo corresponde também às expectativas e ambições dos candidatos (Calheiros, 2019).

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis – os critérios da organização e o perfil das pessoas que se candidataram. Após realizada esta comparação, muitas vezes existem vários candidatos que oferecem condições equivalentes ao que a empresa procura, logo para ajudar a tomar a decisão existem três modelos, designadamente (1) modelo de colocação, (2) modelo de seleção e (3) modelo de classificação. No **primeiro** é quando há um só candidato e uma só vaga que deve ser preenchida por aquele candidato, onde este é admitido sem nenhuma rejeição. No **segundo** é quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher, compara-se cada candidato com os requisitos exigidos pela função que se pretenda preencher, ocorrendo duas alternativas: aprovação ou rejeição. No **terceiro** é quando existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Neste modelo, ocorre o mesmo do modelo anterior em que cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pela função que se pretenda preencher, ocorrendo as mesmas duas alternativas. Se for rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos para outras funções que se pretende preencher, até se esgotarem as funções em aberto (Chiavenato, 2009).

No processo de seleção podem existir duas estratégias de pontuação dos candidatos nas técnicas de seleção que participaram, nomeadamente estratégias

compensatórias e estratégias não compensatórias. Nas primeiras os candidatos participam nas várias técnicas e a sua nota final será a média das notas de todas as técnicas. Nas segundas os candidatos que não atingem uma determinada nota mínima são eliminados em cada fase. Por último, podem também ser utilizadas estratégias mistas, onde inicialmente são filtrados os candidatos que não apresentam o perfil identificado para a função e, posteriormente, é utilizada a estratégia compensatória (Calheiros, 2019).

#### 4. E-Selection

*E-Selection* pode ser definida como a adoção da Internet no processo de seleção para identificar os melhores candidatos com conhecimentos, habilidades e competências apropriados e obrigatórios para um determinado cargo. O seu objetivo é alcançar a redução de custos, a máxima utilização do capital humano e a sustentabilidade (Saranya & Sangeetha, 2019; Shah, Michael & Chalu, 2020; Potočnik, et al., 2021).

No mundo atual, a Internet ajuda as organizações a localizar, atrair e selecionar candidatos, ao mesmo tempo em que permite que os empregadores façam uma verificação instantânea dos antecedentes dos candidatos. Efetivamente, as empresas podem utilizar a Internet a fim de obter informações sobre os candidatos de forma rápida e económica (Searle & Al-Sharif, 2018; Rahman, et al., 2022; Madhekar & Bhargava, 2023).

Além disso, o uso das tecnologias veio melhorar o processo de triagem e contacto com os candidatos. Efetivamente, a Internet veio facilitar a seleção de candidatos, principalmente quando se trata de candidatos geograficamente distantes. A videoconferência e os testes *online* podem ser usados nos estágios iniciais do processo de seleção, economizando tempo e custo para as empresas (Slavić, Bjekić & Berber, 2017; Searle & Al-Sharif, 2018; Madhekar & Bhargava, 2023).

Concluindo, o recrutamento e a seleção devem ser tomados como duas faces da mesma moeda. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de incremento de entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva. Este processo não termina com a escolha da pessoa para uma determinada função, já que é necessário integrá-la na organização de uma forma que potencie a sua retenção e o seu desempenho. Existem muitos instrumentos que facilitam este processo de socialização tais como o programa de acolhimento, o manual de acolhimento e a utilização de mentores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

Por fim, importa referir que o novo colaborador deve ser submetido a um exame médico de admissão, para certificar que têm a robustez necessária ao desempenho da função e que não é portador de doenças que possam constituir riscos para os futuros companheiros de trabalho. Para algumas funções é também necessário a verificação do registo criminal (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Tal acontece na Egor *Outsourcing* Norte onde muitos futuros colaboradores são submetidos a um exame médico e a uma verificação do registo criminal.

## **2.2. *Outsourcing***

O *outsourcing* é uma prática comum entre organizações privadas e públicas e é um elemento importante na estratégia de negócios das empresas. Ele começou a ganhar uma maior importância com o início da recessão global em 1980 onde muitas empresas procuraram novas formas de organizar os vários elementos do trabalho. Portanto, as empresas começaram a repensar e a redesenhar radicalmente os processos de negócios, a fim de alcançar melhorias em áreas críticas de desempenho, como o custo, a qualidade, o serviço e a velocidade (Kakabadse & Kakabadse, 2005; Kremic, Icmeli Tukul & Rom, 2006; Hätönen & Eriksson, 2009).

As empresas estão cada vez mais a adotar acordos contratuais temporários, casuais e de prazo fixo como meio de garantir vantagens de custo e flexibilidade de trabalho, entrando aqui o *outsourcing*. Se antigamente as empresas em todos os setores costumavam ser unidades altamente integradas verticalmente, hoje em dia a maioria das organizações terceiriza algumas das funções que costumavam executar (Kremic, Icmeli Tukul & Rom, 2006; Hätönen & Eriksson, 2009; Akbari, 2018).

Sendo o mercado cada vez mais altamente complexo, dinâmico e competitivo, o *outsourcing* aparece com uma solução estratégica fundamental para as empresas. Ao lutar para atender às exigências dos clientes e acionistas, muitas organizações procuram maneiras de obter vantagem competitiva, à vista disso focam-se nas competências essenciais e procuram reduzir o custo de operação – apresentando-se o *Outsourcing* como uma estratégia certa (Gottardello & Valverde, 2018; Ishizaka, et al., 2019).

### **1. *Outsourcing*: Conceito e motivação**

Não há dúvida de que o *outsourcing* é uma das tendências mais sustentadas dos negócios no mundo atual. Este pode ser definido como a contratação e/ou subcontratação

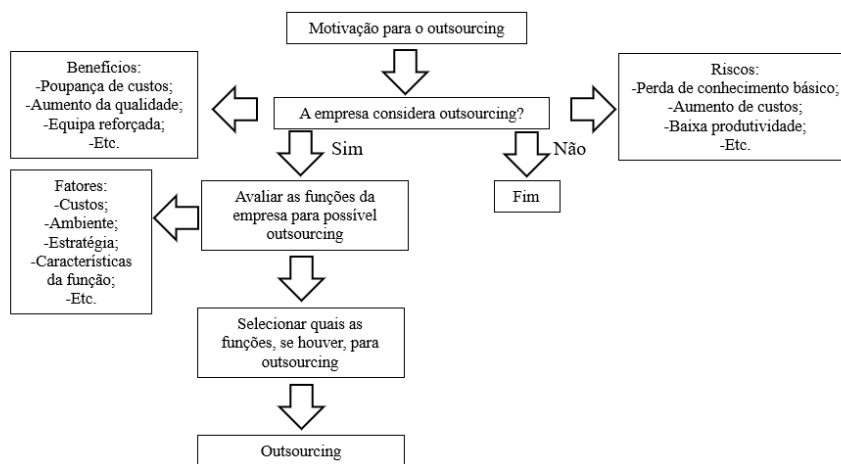
de operações e serviços, quer estejam fora do negócio principal de uma empresa ou não, para outra empresa especializada nisso e que possa fazê-lo melhor ou mais barato, ou ambos (Hätönen & Eriksson, 2009; Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Awe, Kulangara & Henderson, 2018; Cooke, 2018; Ishizaka, et al., 2019).

Uma outra definição de *outsourcing* refere-se a um arranjo organizacional que surge quando as empresas dependem de mercados intermediários para fornecer capacidades especializadas que complementam as capacidades existentes implantadas ao longo da cadeia de valor de uma empresa. O que nos refere que o *outsourcing* oferece oportunidades únicas para que as organizações se concentrem em determinadas atividades para obter uma vantagem competitiva sustentável (Awe, Kulangara & Henderson, 2018; Cooke, 2018). Várias funções como Tecnologias de Informação, contabilidade, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento são terceirizadas local e internacionalmente pelas empresas (Akbari, 2018; Awe, Kulangara & Henderson, 2018).

Os consultores de recrutamento e as consequentes agências de recrutamento têm um papel diferente e correspondem à terceirização do processo de recrutamento e seleção da empresa. As razões podem relacionar-se quer com a falta de meios próprios da empresa para o efeito, por exemplo, o recrutamento de pessoas necessárias para a abertura de um hipermercado, quer com a vontade de se distanciar do processo ou por razões estratégicas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

A tomada de decisão para o *outsourcing* deve ser realizada com ponderação (Kremic, Icmeli Tukul & Rom, 2006; Cooke, 2018; Gottardello & Valverde, 2018). Na figura 17 apresenta-se uma possível estrutura de decisão de recorrer ao *outsourcing*.

O *outsourcing* é uma solução que aumenta a eficácia e a qualidade das organizações, reduzindo custos fixos e libertando a empresa para o seu *core business*. Desta forma, algumas das vantagens do *outsourcing* são **(1)** libertação de recursos a nível humano, técnico ou financeiro para as atividades-chave da empresa, **(2)** partilha de riscos do negócio com o subcontratado, **(3)** afetação mais racional e eficiente de recursos, já que são utilizados apenas quando necessário, **(4)** redução dos custos, **(5)** melhor capacidade de resposta às mudanças no ambiente de negócios e **(6)** possibilidade de acesso a tecnologias e a especialistas que não tem dentro da empresa (Kremic, Icmeli Tukul & Rom, 2006; Hätönen & Eriksson, 2009; Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Awe, Kulangara & Henderson, 2018; Ishizaka, et al., 2019).



*Figura 17 – Estrutura de decisão de outsourcing*  
 Fonte: Baseado em Kremic, Icmeli Tukul & Rom (2006)

Contudo, também existem desvantagens ou riscos na sua utilização, como (1) alto absentismo, (2) baixa produtividade, (3) dependência excessiva de um fornecedor, (4) clientes insatisfeitos e (5) redução do controlo de uma organização sobre determinados serviços. Ressalva-se que muitas vezes a utilização deste pode falhar devido à definição inadequada dos requisitos, falta de orientação no planeamento ou na gestão de uma iniciativa de *outsourcing* ou devido a relacionamentos inadequados entre a empresa e o fornecedor (Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Awe, Kulangara & Henderson, 2018).

Kremic, Icmeli Tukul & Rom (2006) referem que existem três categorias principais de motivações para o *outsourcing*, nomeadamente o custo, a estratégia e a política. Os dois primeiros geralmente impulsionam o *outsourcing* nas empresas privadas e o último geralmente impulsiona o *outsourcing* nas organizações públicas. Importa referir que é muito provável que o *outsourcing* seja iniciado por mais que um motivo.

A maior parte da literatura identifica o propósito de economizar custos como uma explicação para o *outsourcing*. Por esta razão o que justifica o *outsourcing* é o facto de os custos da empresa que irá realizar o *outsourcing* serem baixos o suficiente para que, mesmo com despesas adicionais, lucro e custos de transação, estas empresas ainda possam entregar um serviço por um preço mais baixo. A especialização e as economias de escala são mecanismos utilizados para atingir esse nível de eficiência. Outras empresas recorrem ao *outsourcing* para obter um melhor controlo dos custos ou para transformar os custos fixos em custos variáveis (Kremic, Icmeli Tukul & Rom, 2006; Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Cooke, 2018; Gottardello & Valverde, 2018; Ishizaka, et al., 2019).

Mais recentemente, os principais motivos para o *outsourcing* mudaram para questões estratégicas, como competência central e flexibilidade. A literatura apoia o

*outsourcing* como uma estratégia que pode oferecer melhor desempenho empresarial em várias dimensões, como o facto de permitir que a empresa se concentre nas suas competências essenciais. Outras questões estratégicas que levam as empresas a considerar o *outsourcing* são a reestruturação, o rápido crescimento organizacional, a mudança de tecnologia e a necessidade de maior flexibilidade para gerir as oscilações de procura. A flexibilidade tem sido um fator importante, já que as organizações precisam reagir mais rapidamente aos requisitos do cliente e a terceirização é vista como um veículo para conseguir isso. O *outsourcing* também pode ser percebido como uma forma de reduzir o risco da organização, compartilhando-o com os fornecedores e, ao mesmo tempo, adquirindo os atributos positivos desses fornecedores (Kremic, Icmeli Tukel & Rom, 2006; Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Cooke, 2018; Ishizaka, et al., 2019).

Por último, temos a categoria da política onde as questões para o *outsourcing* são sociais. Se as empresas privadas prestam um serviço para ganhar dinheiro, a organização pública tenta garantir o bem-estar geral, assim, o objetivo e a missão são diferentes. Desta forma, embora o custo e a estratégia possam impulsionar as empresas privadas, o desejo pelo bem-estar geral dos cidadãos pode impulsionar o *outsourcing* pelas organizações públicas. Outro fator que pode impulsionar o *outsourcing* nas organizações públicas relaciona-se com as agendas dos políticos eleitos, a opinião pública e as tendências nacionais ou internacionais. Como as organizações públicas às vezes são vistas como ineficientes e burocráticas, os políticos podem promover ideias de *outsourcing* para demonstrar a sua vontade de fazer mudanças positivas. Outro motivo importante para o *outsourcing* é a preferência dos políticos em se desfazerem de funções problemáticas (Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017; Cooke, 2018; Ishizaka, et al., 2019).

Por fim, o *outsourcing* é uma ferramenta de gestão que tem ganho relevância entre os gestores ao abordar a dinâmica empresarial. Ele mudou drasticamente a maneira como as empresas competem no atual mercado global, sendo certo que a nova economia de *outsourcing* certamente vai trazer desafios e oportunidades para as empresas que operam em diversos setores (Hätönen & Eriksson, 2009; Agburu, Anza & Iyortsuun, 2017).

Conclui-se assim o capítulo II, dedicado ao enquadramento teórico. Este capítulo permitiu conhecer as práticas do processo de recrutamento e seleção e *outsourcing*, sendo estas a base das atividades desenvolvidas no estágio. O capítulo seguinte aborda as atividades realizadas durante o período de estágio curricular.

## **CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS**

Este capítulo tem o intuito de descrever as principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio, fundamentalmente no âmbito do Recrutamento e Seleção dos colaboradores.

Primeiramente, é descrita a fase de integração na empresa e de seguida apresentam-se as atividades.

### **3.1. A integração na Entidade de Acolhimento e os objetivos definidos para o estágio**

O estágio curricular para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos foi realizado na empresa Egor *Outsourcing*, mais especificamente no escritório do Norte, não havendo oportunidade de conhecer as restantes empresas do Grupo Egor.

O estágio curricular foi supervisionado pela Liliana Costa, coordenadora do recrutamento, decorrendo de 29 de novembro de 2022 a 26 de maio de 2023, de segunda a sexta-feira, das 9h às 18h, atingindo um total de 960 horas. O estágio foi realizado em regime híbrido, já que segunda e terça-feira eram dias de teletrabalho e os restantes eram dias de presença física. A supervisora acompanhou, indicou e forneceu todos os instrumentos e informações necessárias para a elaboração de todas as atividades realizadas ao longo do estágio curricular.

Desde o primeiro contacto com a entidade de acolhimento que o objetivo do estágio ficou bem definido: realizar todas as práticas de recrutamento e seleção que a empresa realiza no seu dia a dia.

No primeiro dia de estágio, a supervisora procedeu a uma visita guiada pelas instalações, com o intuito de dar a conhecer não só a empresa como também os colaboradores. De seguida, assinei documentos relativos à responsabilidade pelos materiais que me foram fornecidos para o decorrer do estágio, nomeadamente um computador portátil, um telemóvel, uns *headphones*, um rato e uma mochila. Posteriormente, foi-me entregue um *kit* de boas-vindas composto por uma garrafa, *mobile phones*, caderno e caneta. Da parte da tarde, delinearam-se os objetivos propostos para o estágio e o planeamento das atividades.

O estágio teve como objetivo trabalhar em contexto real as ferramentas de recrutamento e seleção, consolidando os conhecimentos adquiridos ao longo da

componente académica do mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Especificamente, as atividades realizadas foram formação no *software Bullhorn*, realização de anúncios e consequente publicação, procura de feiras de emprego, divulgação de anúncios nas redes sociais, contactos com determinadas escolas para divulgar a oferta de emprego, procura na base de dados e no *LinkedIn*, triagens curriculares, contactos telefónicos e consequentes entrevistas, *email* e/ou contactos de rejeição, formação no sistema de testes *online*, elaboração de relatórios dos candidatos para envio ao cliente e parte mais administrativa – documentação do candidato para elaboração do contrato de trabalho.

Também surgiu a oportunidade de participar em atividades que não estavam inicialmente previstas. Atividades estas, que surgiam na rotina diária de trabalho, tais como reuniões com a equipa de recrutamento, reuniões mensais com a equipa da Egor *Outsourcing* Norte, participação no evento anual da empresa – ‘Ágora 2023’, participação num *team building* de trabalho de equipa e participação no almoço de natal.

Importa referir que todas as atividades que realizei foram desenvolvidas por etapas, já que à medida que iria apresentando mais experiência e confiança também me eram atribuídas funções com mais responsabilidade. No início do estágio todas as atividades eram monitorizadas pela supervisora, contudo, e após demonstrar confiança e experiência na realização das atividades, foi-me dada, claramente, mais autonomia.

## **3.2. Atividades realizadas**

Nos pontos seguintes descrevem-se, detalhadamente, as atividades concretizadas ao longo do estágio curricular.

### **3.2.1. Atividades realizadas no âmbito do Recrutamento**

Neste ponto serão explanadas as atividades realizadas no estágio curricular no âmbito do recrutamento.

#### *A. Formação sobre o software Bullhorn*

A primeira atividade realizada foi uma formação monitorizada pela minha supervisora sobre o *software Bullhorn*, sendo este o mais utilizado no dia-a-dia na empresa.

Este *software* fornece às empresas terceirizadas de recrutamento e seleção um serviço que lhes permite gerir as operações de negócios numa única plataforma baseada

na *web*. O *Bullhorn* conduz todo o ciclo de vida do processo de recrutamento e seleção, desde o *sourcing* até a folha de pagamento, dependendo dos objetivos da empresa que o utiliza. Na equipa de recrutamento da Egor *Outsourcing* Norte, o *Bullhorn* é utilizado para: (1) acesso a um *pool* de candidatos e consequente *curriculum vitae*, (2) procura ativa de candidatos em toda a base de dados *Bullhorn* por palavras-chave, (3) publicação de anúncios em portais de emprego, (4) acesso a informações de todos os processos que estão a decorrer e os que já foram concluídos, (5) *status* de contratação e notificações relativas aos processos da empresa e (6) enviar *emails* em massa a potenciais candidatos.

De uma forma geral, foi-me ensinado como trabalhar com a base de dados da empresa logo nos primeiros dias de estágio curricular. Para além da minha supervisora, também outras técnicas de recrutamento me iam dando dicas e informações importantes relativas ao funcionamento com o *software Bullhorn*.

Esta aprendizagem permitiu descobrir uma ferramenta importante para o recrutamento, já que permite a colocação de anúncios, a procura de candidatos, a colocação do *status* dos candidatos num determinado processo e enviar *emails* massa.

#### *B. Identificação das necessidades do cliente e definição do perfil pretendido*

A angariação de clientes é essencialmente feita pela equipa da coordenação<sup>9</sup>, já que esta tem como objetivo principal a atividade comercial. Quando existe uma necessidade por parte de um cliente, o mesmo entra em contacto com a equipa de coordenação para transmitir toda a informação relativa ao perfil do candidato pretendido. A maior parte dos clientes partilha o descritivo de funções, as tarefas e as competências necessárias para a função. Consequentemente, a equipa do recrutamento concentra-se de imediato no processo de recrutamento e seleção. Contudo, existem clientes que não partilham de forma adequada o perfil pretendido, as tarefas e as competências necessárias para a função a recrutar. Quando isto acontece a equipa de recrutamento entra em contacto direto com o cliente para que possa perceber o perfil pretendido pelo cliente, seguindo assim o preconizado pela literatura, que evidencia, de forma clara, que o diagnóstico das necessidades, o perfil da função e o portefólio de competências auxiliam a definir um ponto de referência para todas as decisões tomadas no decorrer do processo de

---

<sup>9</sup> Equipa que tem a função de angariar clientes e de gestão dos próprios clientes, tal como referido no ponto 1.5.2.

recrutamento e seleção, o que possibilita o desenvolvimento de processos mais equitativos e eficazes (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019). Com o decorrer do estágio foi-me possibilitado o contacto direto com o cliente para a identificação do perfil pretendido.

Ao partilhar o descritivo correto, torna-se mais fácil para a empresa encontrar o candidato mais adequado para a função, levando assim a uma redução de tempo na pesquisa e, conseqüentemente, no processo de seleção.

Após a transmissão do perfil pretendido, e dependendo da complexidade função a recrutar, as consultoras de recrutamento acabam por fazer uma pesquisa sobre a função em questão, com o intuito de ficarem com uma ideia clara da função e, conseqüentemente, da empresa. Esta pesquisa é importante para se compreender melhor o mercado de trabalho relativo à função desejada pelo cliente. Desde o início do estágio que a minha supervisora me incentivou a pesquisar sobre a função e mesmo sobre a empresa do cliente, já que ambos são importantes para a fase seguinte da realização de um anúncio e também para se conseguir passar a informação correta aos candidatos nas entrevistas.

Neste ponto, importa referir que no início não tinha autonomia para entrar em contacto com os clientes, sendo a minha supervisora a realizar o contacto e a perceber o perfil pretendido. Contudo, com a demonstração de experiência e autonomia, em meados de março, já me foi possibilitado o contacto direto com os clientes.

### *C. Realização de anúncios e conseqüente publicação no software Bullhorn*

Após ser definido o perfil pretendido pelo cliente, segue-se a realização do anúncio e conseqüente publicação. A Egor *Outsourcing* Norte tem um modelo de anúncio e, por isso, é necessário adaptar o conteúdo do mesmo à função que se está a recrutar (anexo 1).

Após a realização do anúncio, as consultoras inseriam-no no *software Bullhorn* que posteriormente iria publicar o anúncio em vários portais de emprego, tais como ‘net-empregos’, ‘google jobs’ e ‘sapo emprego’. Para determinadas funções que exigiam outras candidatos com diferentes características, as consultoras publicavam o anúncio no *Indeed* e também no *LinkedIn* (que se abordará mais à frente no ponto G.).

Logo na primeira semana foi-me dada a oportunidade da realização de anúncios. Inicialmente eram todos supervisionados pela minha supervisora Liliana Costa e, então, publicados, mas em meados de janeiro já tinha total liberdade para a realização e

publicação de anúncios. Pude realizar anúncios de diferentes funções, tais como: atendimento ao cliente presencial e em regime de *call center*, comerciais, *merchandising*, assistentes operacionais, analistas de dados na área financeira, eletricitas, recursos humanos, professores, operadores de produção, técnicos de *helpdesk* e cabeleireiras.

#### *D. Contactos com determinadas escolas para divulgar a oferta de emprego*

Em determinados pedidos/processo<sup>10</sup> torna-se necessário o contacto com escolas para a divulgação da oferta de emprego aos seus alunos.

Tive a oportunidade de levar a cabo um processo, em que pude contactar escolas de cabeleireiras para que fosse possível a divulgação da nossa oferta de trabalho nas mesmas. Este contacto foi realizado por *email* e por contacto direto com as escolas.

#### *E. Divulgação de anúncios nas redes sociais*

Para determinadas funções é necessário a divulgação dos anúncios nas redes sociais da Egor. Desta forma, a divulgação no *Facebook* é realizada pelas técnicas de recrutamento e incluiu publicar tanto na página da Egor como em grupos relevantes para a função, como, por exemplo, Grupo de Professores do 1º ciclo no Porto, Grupo de Cabeleireiros, etc. A divulgação no *LinkedIn* da empresa é realizada exclusivamente pelo *Marketing*. Neste caso, as técnicas de recrutamento têm que abrir uma requisição e anexar o *link* da oferta, para que posteriormente a equipa do *Marketing* possa publicar no *LinkedIn* um texto da oferta e o *link* para a mesma.

No início do estágio comecei por divulgar as ofertas das recrutadoras em grupos importantes para aquela função. Mas, rapidamente, passei a trabalhar pedidos de forma autónoma, tendo total liberdade para publicar o anúncio no *Facebook*. Quanto ao *LinkedIn* era a minha supervisora que requisitava que o anúncio fosse publicado nessa rede social quando eu achasse que era necessário para o meu pedido.

#### *F. Procura de feiras de emprego*

A Egor *Outsourcing* Norte procura estar presente em feiras de emprego, mantendo o contacto direto com o candidato. Em determinados momentos ao longo do período de estágio foi-me pedido que procurasse feiras de emprego que achasse relevante para que a

---

<sup>10</sup> Quando se fala em pedidos/processos refere-se a uma função a recrutar que foi pedida por parte de um cliente e que será recrutada pela Egor *Outsourcing* Norte.

empresa participasse. Quando assim me era pedido procurava, através das redes sociais e também do *Google*, e enviava as mesmas para a minha supervisora que depois avaliava e percebia se era viável a empresa estar presente.

Uma feira de emprego que foi validada e que a empresa esteve presente foi a Semana da Empregabilidade no Instituto Politécnico de Setúbal. Esta feira foi pertinente no sentido em que a Egor *Outsourcing* Norte recruta muitas funções ligadas à área da educação na zona de Lisboa e Setúbal e, por isso, era importante estar em contacto com os futuros candidatos. Infelizmente, não tive oportunidade de estar presente em nenhuma feira de emprego.

### *G. Procura na base de dados e no LinkedIn*

Sempre que as técnicas de recrutamento consideram necessário publicar o anúncio no *LinkedIn* assim o fazem através do *LinkedIn Recruiter*. Como não tinha o *LinkedIn Recruiter* (versão paga que só as técnicas de recrutamento possuem) só podia publicar os anúncios no meu perfil de forma gratuita. Tendo isto em conta publiquei dois anúncios na minha página de *LinkedIn* – um de Analista de processos e um de *HR- Payroll*.

Contudo, para determinados perfis mais exigentes era necessário a pesquisa de potenciais candidatos no motor de busca do *LinkedIn*. Assim, foram-me dadas algumas noções de como a pesquisa deveria ser executada e quais os procedimentos a ter após conseguir entrar em contacto com o candidato.

A minha função centrava-se em procurar potenciais candidatos para determinadas vagas, como professores, técnicos de *helpdesk* e analista de dados. Se eram potenciais candidatos para a vaga, eu própria entrava em contacto com os mesmos, por mensagem no *LinkedIn*, com o intuito de questionar se estariam interessados em novas oportunidades. Se os potenciais candidatos mostravam interesse apresentava-lhes a vaga em questão e agendava uma entrevista de pré-seleção com os mesmos. Para esta entrevista pedia aos mesmos que enviassem o seu currículo, de modo a que, quando a entrevista fosse realizada, já tivesse familiarizado com o percurso do candidato.

Para determinados pedidos, opta-se assim por uma pesquisa direta dos melhores profissionais no mercado, sendo essa pesquisa realizada através do *LinkedIn*. Esta plataforma tem muitas vantagens para as técnicas de recrutamento porque permite utilizar diversos filtros na pesquisa como, por exemplo, localidade, instituição de ensino,

empresas, o que torna pesquisa mais eficaz e direcionada para os candidatos que se podem enquadrar no perfil que se está a recrutar.

### 3.2.2. Atividades realizadas no âmbito da Seleção

Neste ponto serão explanadas as atividades realizadas no estágio curricular no âmbito da seleção.

#### A. *Triagens curriculares*

O processo de triagem de currículos é essencial à contratação de profissionais competentes, já que nesta fase muitos candidatos já ficam de fora da próxima fase do processo, uma vez que não reúnem as condições mínimas ou requisitos mínimos para o cargo (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019). Desta forma, salienta-se que na Egor *Outsourcing* Norte todas as candidaturas são realizadas *online* através do *software Bullhorn*, do *LinkedIn*, outros *sites* de emprego como o *Indeed* e por email quando as escolas são contactadas e nos enviam currículos de alunos interessados.

Relativamente às candidaturas *online*, é importante salientar que no *software Bullhorn* pode-se consultar todas as informações do candidato e inclusive o seu currículo. Além disso, quando se está a realizar a triagem curricular é possível alterar o *status* do candidato para *Evaluation*<sup>11</sup>, *Submitted*<sup>12</sup>, *Not Submitted*<sup>13</sup> e *Web Response*<sup>14</sup>. Esta funcionalidade é importante porque permite triar os candidatos para uma determinada vaga e, assim, já excluir os candidatos que não se adequam à vaga em questão.

Nesta primeira fase, foca-se nos currículos dos candidatos, com o intuito de separar as candidaturas que correspondem ao perfil pretendido pelo cliente das candidaturas que se afastam desse perfil. Assim sendo, no *software Bullhorn* classifica-se como *Not Submitted* as candidaturas que não interessam e consideram-se apenas as potencialmente válidas para a fase seguinte - *Evaluation*.

---

<sup>11</sup> *Evaluation* é o *status* que se coloca no *software Bullhorn* quando o candidato passa à fase de seleção.

<sup>12</sup> *Submitted* é o *status* que se coloca no *software Bullhorn* quando o candidato é enviado ao cliente.

<sup>13</sup> *Not Submitted* é o *status* que se coloca no *software Bullhorn* quando o candidato não corresponde ao perfil pretendido pelo cliente.

<sup>14</sup> *Web Response* é o *status* que aparece no *software Bullhorn* quando o candidato ainda não foi triado.

Sob a minha responsabilidade estavam as triagens curriculares dos meus pedidos, sendo que, no início, a minha supervisora ia verificando as minhas triagens, mas algum tempo depois passei a ser autónoma a realizar as triagens curriculares. Por dia tentava fazer a triagem curricular apenas de um pedido para que fosse mais fácil de identificar os candidatos que mais se adequavam ao perfil pretendido pelo cliente. Em funções relacionadas com o atendimento ao público chegava a fazer mais de 80 triagens curriculares.

### *B. Contactos telefónicos*

No contacto telefónico com os candidatos triados é fundamental que se consiga fazer uma seleção mais aprofundada, de forma a confirmar/obter informações em falta no currículo e também para verificar se faz sentido para o candidato a vaga em questão.

Durante todo o estágio realizei contactos telefónicos com candidatos, sempre que necessário. Em média, por dia realizava mais de 10 contactos telefónicos, dependendo também da função que estava a recrutar. Este contacto iniciava-se com a apresentação da pessoa que estava a falar por parte da entidade empregadora, seguida de uma breve apresentação da empresa e das condições de trabalho. Se a vaga fizesse sentido ao candidato eram, posteriormente, feitas breves questões com o objetivo de apurar algumas informações, como, por exemplo, a sua disponibilidade e as suas experiências profissionais anteriores.

Após estas perguntas, se o candidato continuasse a preencher todos os requisitos necessários e se ainda mantivesse interesse na vaga, ainda no decorrer desta entrevista telefónica, é marcada uma entrevista *online*.

### *C. Realização de entrevistas*

Após realizar a triagem dos candidatos e agendar todas as entrevistas, eu analisava toda a informação recolhida e realizava as entrevistas. Nas entrevistas era necessário ter em conta alguns pontos, nomeadamente a descrição do percurso profissional e académico por parte do candidato, perceber a sua motivação, a sua expectativa salarial, a sua disponibilidade para iniciar um novo desafio e as competências requeridas para o cargo. Além disso, é de extrema importância a perceção do ajuste cultural do candidato para se integrar na empresa cliente como a literatura realça (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019).

Por último, pedia autorização ao candidato para o envio do seu currículo à empresa cliente e descrever como será realizado todo o processo a partir da entrevista.

Nas primeiras semanas de estágio, assistia ao decorrer das entrevistas realizadas pelas técnicas de recrutamento. No entanto, poucas semanas depois, logo que me foram atribuídos pedidos passei a realizar as entrevistas autonomamente, executando-as sem supervisão.

#### *D. Elaboração de relatórios dos candidatos e shortlist para envio ao cliente*

Após a realização das entrevistas, consegue-se filtrar, de todos os candidatos entrevistados, quais os que possuem os requisitos para a vaga. Inicialmente obtinha o apoio da minha supervisora para reunir os candidatos mais adequados ao perfil pretendido e que passariam para o processo de seleção da empresa cliente. Em fevereiro já realizava esta atividade de forma independente, garantindo a criação da *shortlist* com os candidatos que considerava que preenchiam os requisitos para a vaga.

Consequentemente, é elaborada uma *shortlist* em que o número de candidatos vai depender sempre do que o cliente solicita. Quando são selecionados os candidatos que são mais adequados é necessário realizar um relatório sobre toda a informação recolhida – por exemplo, experiência profissional, percurso académico, motivação, competências do candidato, expectativa salarial e disponibilidade. Esta foi uma atividade que sempre realizei de forma autónoma desde o início do estágio. Elaborava os relatórios que seguiam uma estrutura específica: dados pessoais, formação académica, formação complementar, experiências profissionais e observações sobre a entrevista realizada, tal como se pode verificar no anexo 2.

Depois de elaborada a *shortlist* com os candidatos selecionados, torna-se necessário partilhar com o cliente com toda a informação recolhida de cada candidato da lista e em anexo o respetivo currículo dos mesmos. Nesta fase, durante todo o estágio colocava a minha supervisora no *email* que enviava para o cliente para que esta pudesse estar em conhecimento do estado dos meus pedidos.

Após o envio da *shortlist* ao cliente, este procede a uma análise de toda a informação enviada dos candidatos e transmite o *feedback* sobre quais os perfis considera mais adequados à função em questão. Nesta continuidade, o cliente informa quais os candidatos que pretende entrevistar presencialmente nas instalações da própria empresa ou *online* e as técnicas de recrutamento fazem o contacto entre cliente e candidatos para

a marcação das mesmas. Esta também foi uma tarefa que sempre realizei de forma autónoma, após receber a informação do cliente contactava via telefone os candidatos para perceber a disponibilidade para entrevista com o cliente. Em seguida, se fossem entrevistas *online* já marcava as entrevistas através do *Teams*, onde incluía o *email* do candidato e do cliente. Por outro lado, se fossem entrevistas presenciais nas instalações do cliente, mandava um email com toda a informação necessária: dia, hora e local.

#### *E. Email e/ou telefonema de rejeição*

A Egor *Outsourcing* Norte valoriza a importância de fornecer um *feedback* aos candidatos, quer seja positivo quer seja negativo. Quando o candidato não é selecionado para a fase seguinte é enviado um *email* com essa informação. O normal é enviar um *email* devido ao grande volume de processos que as técnicas têm que dar resposta. Contudo, quando existe tempo as técnicas preferem ligar ao candidato e manter este contacto por voz, tal como é evidenciado pela literatura científica (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Caso o candidato seja selecionado para a fase seguinte, as técnicas de recrutamento ligam ao candidato para informar da próxima etapa no processo relativo ao preenchimento da documentação necessária.

Esta foi uma atividade que sempre realizei de forma autónoma desde o início do estágio, tanto os contactos a informar da seleção quer os contactos de rejeição. Quando tinha mais tempo realizava contactos telefónicos a informar que não foram selecionados para a próxima fase e justificava o motivo do mesmo que me tinha sido apresentado pelo cliente. Contudo, apercebi-me que muitas vezes não existia tempo para estes contactos telefónicos e que os mesmos teriam que ser substituídos por um *email* de rejeição.

Apresenta-se um excerto do que eu referia por telefone a um candidato que tinha sido selecionado:

*“Olá, bom dia (nome). Como está? É a Catarina da Egor. Tenho o gosto de lhe dar uma boa notícia, o (nome) ficou selecionado para a (função) na (nome da empresa). Em termos de salário e benefícios são os que já tínhamos falado, ou seja, (ordenado+benefícios+prémios). O horário de trabalho é (horário de trabalho) e será para iniciar funções no dia (dia para iniciar funções). Tendo em vista a formalizar a sua integração na empresa, necessitamos de reunir algumas informações para o seu processo individual que são uma cópia do seu Cartão de*

*Cidadão, a Ficha de Dados e as Condições de trabalho assinadas. Tem alguma questão? Eu enviarei de seguida um email com toda esta informação. Obrigada e resto de bom dia. Com licença”.*

Apresenta-se um excerto do que eu referia por telefone a um candidato que não tinha sido selecionado:

*“Olá, bom dia (nome). Como está? É a Catarina da Egor. Infelizmente não ficou selecionado para a (função) na (nome da empresa). O grupo EGOR agradece o seu interesse na função e por nos dar a oportunidade de considerá-lo para o cargo. O cliente referiu que (incluir o feedback do cliente). A EGOR está sempre a disponibilizar vários anúncios de emprego, se verificar uma função que corresponda aos seus interesses tem sempre o meu número e o meu email podendo me contactar e mostrar esse interesse. Peço desculpa pela demora no contacto. O (nome) tem alguma questão? Obrigada e resto de bom dia. Com licença”.*

Como não existia um modelo de *email* de rejeição, tomei da iniciativa de propor à minha supervisora a elaboração de um email modelo, iniciativa esta que foi de imediato e muito bem acolhida. Assim, no anexo 3 apresenta-se o modelo que realizei para o envio do *email* de rejeição e que foi aprovado pela minha supervisora.

#### *F. Processo administrativo relativo à seleção do candidato*

Após o cliente realizar as entrevistas, seleciona o candidato e dá esse *feedback* à técnica de recrutamento. Se estivermos perante uma cedência direta o processo termina aqui, uma vez que o candidato vai ser contratado diretamente pela empresa. Porém, se estivermos perante um processo de *outsourcing* as técnicas têm que informar o candidato que ficou selecionado e recolher a documentação para a elaboração do contrato de trabalho. A documentação pedida ao candidato é uma fotocópia do Cartão de Cidadão, o preenchimento da Ficha de Dados (anexo 4) e a assinatura das Condições de Trabalho (anexo 5). Se o candidato não for português terá que enviar uma fotocópia do Número de Identificação de Segurança Social, do Número de Identificação Fiscal, do Passaporte com o carimbo de entrada no país e Manifestação de Interesse ou o Visto.

Após a recolha dos documentos, as técnicas enviam os mesmos para a Assistente de Coordenação daquele processo que elabora o contrato de trabalho e efetua a admissão do colaborador na Segurança Social.

Esta foi uma atividade que sempre realizei de forma autónoma desde que me foram atribuídos pedidos. Assim, pude recolher os documentos dos candidatos, verificar se a informação estava toda correta ou se necessitava de alterações e enviar para a Assistente de Coordenação. Todavia, durante todo o estágio colocava a minha supervisora no *email* que enviava para as Assistentes de Coordenação correspondentes aos processos, para que esta pudesse estar em conhecimento da evolução dos meus pedidos, tal como todas as técnicas de recrutamento o fazem.

Face ao exposto, o procedimento de recrutamento e seleção na Egor *Outsourcing* Norte permitiram consolidar os conteúdos e as tarefas que foram abordadas na componente letiva do Mestrado. Tendo isto em mente, o estágio curricular permite em contexto real de trabalho aplicar os conhecimentos, técnicas e práticas relativas ao Recrutamento e Seleção, desde logo a identificação das necessidades e a definição do perfil do candidato, elaboração de anúncios e consequente publicação nos meios mais adequados, utilização de outras técnicas de recrutamento, realização de triagens curriculares e de entrevistas, desenvolvimento de relatórios, *feedback* aos candidatos e processo administrativo. No anexo 6 pode-se verificar todos os pedidos que me foram atribuídos e em que eu pude trabalhar do início ao fim.

### 3.2.3. Outras atividades

Por último, serão explanadas outras atividades realizadas no estágio curricular que surgiam na rotina do estágio.

#### *A. Reuniões com a equipa de recrutamento*

As reuniões com a equipa de recrutamento da Egor *Outsourcing* Norte, tinham o intuito de perceber quantos processos cada uma das técnicas estava a trabalhar, as dificuldades que se estavam a sentir nesses processos, a atribuição de novos processos e ser um ‘momento de distração’ dos processos e de convívio entre as técnicas. Estas reuniões são marcadas pela Coordenadora da equipa, Liliana Costa, sempre que considera ser necessário, mas normalmente aconteciam de 2 em 2 semanas. Estas reuniões aconteciam sempre que alguma técnica ia de férias para que as outras soubessem do estado dos processos e, assim, conseguissem dar resposta se fosse necessário.

Ao longo do estágio sempre me incluíram nestas reuniões e quando me foram atribuídos os processos também eu participava nas mesmas e mostrava o estado dos meus

processos e as dificuldades que sentia nos mesmos tal como qualquer outra técnica da equipa. As reuniões permitiram-me integrar-me melhor na equipa, ter mais confiança no meu trabalho e com o grupo, melhorar a minha comunicação e receber *feedback*.

#### *B. Reuniões mensais com o Diretor Executivo*

As reuniões mensais com a equipa da Egor *Outsourcing* Norte tinham o propósito de apresentar os resultados do mês anterior, processos fechados e novos clientes. Além de que são apresentadas as dificuldades que mais se estão a sentir no recrutamento para determinada função. No final da reunião, o Diretor Executivo deixa um momento para troca de ideias para a angariação de clientes e também para possíveis novas soluções para o recrutamento dos perfis que mais dificuldades estão a ser sentidas.

No decorrer do estágio sempre pude participei em todas as reuniões que eram essenciais para percebermos os processos que tínhamos fechado, a evolução do negócio e aqueles processos que estão a ser mais difíceis de recrutar. Estas reuniões proporcionaram uma melhor integração com todas as equipas, uma melhoraria da minha comunicação, um entender de forma clara os objetivos para os quais trabalhávamos e uma melhoria na resolução de problemas.

#### *C. Participação no almoço de natal da Egor Outsourcing Norte*

Na época de Natal, a equipa realizou uma atividade de decorar o escritório, tal como se pode verificar na primeira imagem do anexo 7. Para além disso, foi realizado um almoço de natal com a equipa. Em ambas as atividades pude estar presente, sendo esta uma atividade importante para o trabalho em equipa e para a integração com os colaboradores. Estas duas atividades foram significativas para mim, já que a empresa me estava a integrar, sugerindo interesse no meu trabalho e na minha pessoa.

#### *D. Participação num team building da Egor Outsourcing Norte*

O Diretor Executivo costuma organizar atividades de *team building* com a equipa. Em janeiro foi organizada a atividade de *Escape Room – Port Wine Sabotage* (anexo 8). Participei na atividade e consegui verificar que foi uma atividade de extrema relevância para o trabalho em equipa, já que todos precisávamos de trabalhar em equipa para pudermos sair daquela sala e assim ganhar o jogo. Sem dúvida que esta atividade trouxe vantagens, tais como o rápido raciocínio, o trabalho em equipa, a criatividade e a intuição,

vantagens estas que são de extrema importância no dia-a-dia de trabalho. As atividades de *team building* são destinadas a promover a melhoria dentro de uma equipa fornecendo aos indivíduos, intimamente envolvidos com a tarefa, as estratégias e as informações necessárias para resolver problemas. Tal como foi aprendido na componente prática do mestrado, o *team building* apresenta resultados positivos, desde logo aumenta a confiança, concentração e a coordenação, intensifica o desempenho, promove o trabalho em equipa e desenvolve o raciocínio (Lacerenza, Marlow, Tannenbaum & Salas, 2018).

#### *E. Participação no evento anual do Grupo Egor - ‘Ágora 2023’*

No mês de março foi realizado o evento anual do Grupo Egor – ‘Ágora 2023’, em Leiria, no dia 10 de março. O Diretor Executivo, António Matos, questionou-me se gostaria de estar presente e, assim, houve a oportunidade de participar neste evento.

O evento tem o intuito de convívio entre as diferentes empresas do grupo e para apresentar o crescimento e potenciais melhorias do Grupo no respetivo ano. Neste dia, foi também realizada uma atividade para potenciar o convívio entre as pessoas das respetivas mesas, já que as pessoas foram sentadas aleatoriamente entre as diferentes empresas. A minha mesa realizou a atividade em trabalho de equipa e conseguimos ganhar o 1º prémio, tal como se pode verificar no anexo 9.

Este evento foi de extrema relevância, já que me proporcionou conhecer um pouco mais das diferentes empresas e conhecer todos os colegas do Grupo. Além do mais, foi muito importante porque como estagiária pude participar no evento do Grupo Egor e realizar todas as atividades com os meus colegas. Estes eventos internos ou convenções fortalecem as alianças com os colaboradores, quebram com a rotina e, assim, a motivação pode ser restaurada, estreitam os laços entre os membros das equipas e proporcionam atividades para desenvolver as equipas.

Termina o capítulo III, dedicado à descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Este capítulo teve o intuito de demonstrar quais as ferramentas trabalhadas e atividades desenvolvidas ao longo do estágio. No anexo 10 expõe-se o ‘Diário das atividades realizadas em contexto de estágio’, que apresenta todas as atividades que foram realizadas ao longo do estágio curricular. Todas as atividades foram importantes, uma vez que permitiram desenvolver competências profissionais e pessoais. O capítulo seguinte integra como finalidade a discussão crítica das atividades desenvolvidas no estágio tendo por base a literatura.

## CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta uma discussão crítica acerca dos factos e resultados do estágio realizado, tendo por base a literatura científica.

Tal como a literatura científica revela, o recrutamento e a seleção são apenas uma etapa do ciclo de gestão de recursos humanos de uma empresa, mas tem um impacto muito significativo na eficácia e produtividade das empresas no futuro (Searle & Al-Sharif, 2018). A Egor *Outsourcing* tem o cuidado de transmitir aos seus colaboradores a importância que o processo de Recrutamento e Seleção tem e os cuidados que se devem ter aquando da sua realização. Tendo isto em mente, este processo requer que seja executado com a máxima eficácia, uma vez que os candidatos selecionados passarão a fazer parte de uma empresa ou mesmo a trabalhar em regime de *outsourcing* com a Egor.

As organizações estão sob crescente pressão para melhorar o seu desempenho a fim de manter vantagem competitiva. Desta forma, o *outsourcing* é visto como uma opção viável e estratégica para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços e desenvolver capacidades organizacionais (Cooke, 2018). O processo de recrutamento e seleção será executado com a máxima eficácia mesmo quando falamos em empresas de consultoria de Recursos Humanos, pois o seu objetivo principal é responder com sucesso às expectativas e necessidades dos seus clientes.

A Egor *Outsourcing* Norte utiliza diferentes métodos de recrutamento dependendo do perfil que está a recrutar, mas essencialmente os métodos mais utilizados são a realização e a publicação de anúncios em *sites* de emprego e nas redes sociais, o contacto com escolas e universidades, ir a feiras de emprego e o *head-hunting* através do *LinkedIn*.

O *head-hunting* através do *LinkedIn* é uma ferramenta poderosíssima pois o *LinkedIn*, para além de motor de pesquisa, serve como divulgador das necessidades que as empresas têm no momento (Seethalakshmi & Sowdamini, 2019; Rosalind & Rami, 2019; Hosain, Arefin & Hossin, 2020). Para que a pesquisa seja eficaz, os recrutadores responsáveis pelo processo de recrutamento devem ter o cuidado de elaborar uma pesquisa minuciosa. Muitas vezes, o primeiro contacto com o candidato é através de mensagens diretas enviadas ao perfil de *LinkedIn* do candidato e, desta forma, as mensagens devem saber cativar os mesmos a quererem saber mais sobre o projeto.

O futuro obriga a que o processo de recrutamento e seleção recorra cada vez mais a soluções baseadas na Internet (Prathyusha, 2019; Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Rahman, et al., 2022), nomeadamente a plataformas *online* (por exemplo, *NetEmpregos*). Empresas e também agências de recrutamento utilizam-nas para divulgarem as ofertas de emprego e como motor de pesquisa de potenciais candidatos, tal como acontece na Egor *Outsourcing*. Paralelamente, as redes sociais ganharam uma importância significativa para a divulgação de ofertas de emprego, sobretudo no *LinkedIn* e no *Facebook* (Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Rahman, et al., 2022).

Ao utilizar o *software Bullhorn*, pude verificar que a empresa coloca sempre o anúncio nas plataformas *online* e raramente investe nas redes sociais. A meu ver, a organização deveria colocar os anúncios tanto nos sites de emprego como no *LinkedIn* com o intuito de promover uma maior visibilidade à função que se está a recrutar. Isto porque há candidatos que não estão registados no *LinkedIn* e outros que não utilizam os *sites* de emprego impossibilitando que estes sejam contactados e informados sobre as vagas em aberto.

No que concerne às fases do processo de recrutamento, a Egor *Outsourcing* Norte segue aquilo que é preconizado na literatura relativamente ao processo de recrutamento tradicional e ao *E-Recruitment/E-Selection*. Primeiramente, é necessário que seja partilhado o descritivo de funções pelo cliente, já que é com base nele que todo o processo de recrutamento e seleção se vai basear e o perfil vai traduzir-se no conjunto de competências necessárias ao desempenho da função e que a pessoa a contratar deve possuir (Calheiros, 2019). Após a identificação do perfil profissional do candidato é necessário passar à fase de atração dos candidatos, em que o recrutador tem como objetivo de atrair candidatos qualificados para desempenhar uma determinada função (Santos, Armanu, Setiawan & Rofiq, 2020; Rahman, Aydin, Haffar & Nwagbara, 2022). Logo, as técnicas de recrutamento da Egor *Outsourcing* Norte têm o intuito de chamar a atenção de potenciais candidatos para uma determinada vaga, influenciar esses candidatos a se candidatarem, que o candidato mantenha o seu interesse até à realização de uma oferta de emprego e influenciar a aceitação dessa oferta (Calheiros, 2019). Os métodos utilizados pelas técnicas já foram referidos em cima, tendo por base este objetivo.

Posteriormente, segue-se a fase de seleção em que é necessário identificar o candidato certo para a vaga em concreto, aquele que possui os conhecimentos, as competências e as habilidades necessárias que uma empresa precisa para atingir os seus

objetivos (Prince & Kabst, 2019; Hamza, et al.,2021). Inicialmente, na Egor *Outsourcing* Norte é sempre realizada uma pré-seleção com o objetivo de reduzir o número de candidatos que não configuram interesse para a vaga em questão (Calheiros, 2019). Após o mesmo, é efetuada uma seleção entre os candidatos, de modo a se encontrar os mais alinhados à função e, assim, elaborar-se uma *shortlist* para partilhar com o cliente.

Importa referir que a técnica de seleção de eleição da empresa é a entrevista não estruturada e sem guião, sendo que quase 95% das entrevistas são realizadas de forma *online*. Porém, esta técnica de seleção deveria ser auxiliada com outras técnicas para que fosse possível recolher um amplo conjunto de informações sobre os candidatos (Searle & Al-Sharif, 2018; Rosalind & Rami, 2019). Além do mais, para o recrutamento de perfis mais exigentes as entrevistas deveriam ser realizadas presencialmente, já que estas permitem avaliar os candidatos de forma mais completa, porque possibilita uma melhor perceção da linguagem corporal dos candidatos.

Por fim, o processo de recrutamento e seleção acaba com a comunicação do *feedback* aos candidatos, quer sejam selecionados quer sejam rejeitados. Ademais, na Egor *Outsourcing* Norte as técnicas de recrutamento tentam acompanhar o candidato em todo o processo. Toda esta comunicação e *feedback* seria positiva se fosse realizada através do contacto telefónico, já que mostraria uma maior proximidade com os candidatos tal como evidencia a literatura (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Porém, muitas vezes não é possível devido a prazos a cumprir e ao facto de cada técnica estar a trabalhar em muitos processos.

Em suma, durante o estágio curricular na Egor *Outsourcing* Norte foi possível verificar a aplicação prática daquilo que é recomendado pela literatura. Contudo, a organização adapta-se aquilo que é mais benéfico para o seu sucesso empresarial. Ao referir isto quero dizer que nem sempre são divulgados os anúncios no *LinkedIn*, ou aplicadas outras técnicas de seleção ou simplesmente realizadas entrevistas presenciais devido a limitações de tempo e de dinheiro.

De forma concisa pode-se constatar que a aplicação prática das ferramentas e atividades diárias das técnicas de recrutamento da empresa são fundamentalmente administrativas, já que publicam anúncios, recebem os mesmos e fazem a sua triagem, contatam com os candidatos, realizam as entrevistas de seleção e dão *feedback* aos candidatos. No entanto, as técnicas já procuram aplicar outras ferramentas tais como a

utilização das redes sociais, o *head-hunting* e aplicação de testes de personalidade e psicológicos.

Em alinhamento com o evidenciado pela literatura, considero que uma oportunidade de melhoria para a Egor *Outsourcing* Norte seria ter por base uma grelha de pré-seleção com o objetivo de todo o processo ser mais justo, já que seria mais fácil comparar os candidatos com o perfil profissional para a função a recrutar (Chiavenato, 2009; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019). Na empresa não existem grelhas de pré-seleção. De salientar que, durante o estágio, elaborei uma proposta para desenvolver uma grelha de pré-seleção, mas não foi possível realizar a mesma devido a limitações temporais.

Com o decorrer do estágio foi possível compreender que todo o processo de recrutamento e seleção tem um papel fundamental nas organizações, tal como a literatura científica evidencia (Benuyenah & Boukareva, 2018; Alfawaire & Atan, 2021). E que, enfrentando uma alta concorrência, pressões de custos e internacionalização, cada vez mais organizações dependem do *outsourcing* para manter lucratividade e vantagem competitiva (Gottardello & Valverde, 2018).

Termina-se desta forma a discussão crítica da abordagem prática da empresa com a literatura científica. Segue-se a conclusão, tendo por finalidade descrever o cumprimento dos objetivos, principais conclusões e limitações do estágio.

## CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como objetivo sintetizar, aplicar e adquirir conhecimentos no âmbito das práticas de recrutamento e seleção na Egor *Outsourcing* Norte. Os objetivos definidos foram totalmente cumpridos durante o período do estágio curricular, desde a aquisição de conhecimentos e a aplicação prática, em contexto real de trabalho, das ferramentas de recrutamento e seleção de colaboradores até aos objetivos específicos que se prendiam com a realização de anúncios de emprego, triagens curriculares, preparação e realização de entrevistas e formação acerca da base de dados da empresa. Para além destes objetivos, outras atividades foram realizadas que permitiram desenvolver competências, como a proatividade, a flexibilidade, o trabalho em equipa, comunicação eficiente e a Habilidade para ser *multitasking*.

Durante o estágio, tive a oportunidade de acompanhar diretamente e, de forma detalhada, as fases de processo de recrutamento e seleção de uma empresa de consultoria, sendo possível proceder à aplicação de diversos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

Com o término do estágio é possível concluir que a área de recrutamento e seleção é uma área bastante exigente e desafiante, sendo composta por várias atividades e responsabilidades que podem diferir de cliente para cliente, consoante as prioridades de cada um dos clientes da empresa.

A escolha para a realização do estágio curricular teve por base o contacto com o mercado de trabalho na área da gestão dos recursos humanos, possibilitando assim uma experiência em contexto real de trabalho. Ademais, o estágio permitiu um primeiro contacto com as ferramentas de recrutamento e seleção e também compreender melhor os vários desafios inerentes a estas práticas. Adianto que foi extremamente importante verificar que muitos conceitos teóricos discutidos ao longo do meio académico se aplicam de facto na realidade prática. Afirmo com convicção de que o estágio proporcionou o desenvolvimento profissional, mas também um desenvolvimento pessoal. Todos os processos laborais em que estive inserida foram de relevância, sendo que os considero autênticas fontes de aprendizagem e experiência que acrescentam imenso valor ao meu percurso pessoal e profissional.

O presente relatório de estágio contribui para o meio acadêmico e empresarial, na medida em que reforça a importância das duas temáticas, recrutamento e seleção em regime de *outsourcing*, demonstrando que a teoria se aplica na prática.

Durante o estágio foram encontradas várias dificuldades, como é, aliás, característico de qualquer desafio no mercado de trabalho, mas todas elas foram superadas, permitindo aprimorar a minha autoconfiança e resiliência. Uma das limitações prende-se com o sistema híbrido implementado na empresa, já que no período inicial do estágio tornou-se uma limitação impossibilitando um acompanhamento necessário. Outra limitação relaciona-se com o volume de trabalho das técnicas de recrutamento, o que impossibilitava um maior acompanhamento e na dificuldade de obter dados e implementar novas ideias e perspectivas. Teria sido importante implementar uma grelha de pré-seleção, sendo que, durante o estágio, elaborei uma proposta para a desenvolver, mas não foi possível realizar a mesma devido a limitações temporais.

Desde o primeiro dia de estágio que me foi transmitido que o objetivo era eu ganhar autonomia suficiente para realizar todas as etapas de um processo de recrutamento e seleção. Quando assim o consegui e já me sentia com confiança, além de estar integrada na equipa surgiu um convite para integrar a estrutura da empresa, que foi aceite por querer integrar o mercado de trabalho na área de recrutamento e seleção e também porque sempre me senti bem integrada na empresa. Desta forma, iniciei trabalho com a Egor *Outsourcing* Norte no dia 3 de julho de 2023.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human resource management review*, 29(1), 1-13.
- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 1-14.
- Agburu, J. I., Anza, N. C., & Iyortsuun, A. S. (2017). Effect of outsourcing strategies on the performance of small and medium scale enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(26), 1-34.
- Akbari, M. (2018). Logistics outsourcing: a structured literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1548-1580.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 1-35.
- Awe, O. A., Kulangara, N., & Henderson, D. F. (2018). Outsourcing and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Strategy and Management*, 11(3), 371-386.
- Benuyenah, V., & Boukareva, B. (2018). Making HRM Curriculum relevant—a hypothetical practitioners' guide. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 93-100.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273-279.
- Calheiros, A., (2019). *Recrutamento e Seleção: Da teoria à Prática*. (1ª ed.). Portugal: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). Recrutamento e Seleção. In Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (

- Eds.), *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (p. 381-403). Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2009). Descrição e Análise de Cargos. In Chiavenato, I. (Ed.), *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (p. 229-243). Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). Recrutamento de Pessoas. In Chiavenato, I. (Ed.), *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (p. 153-170). Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2009). Seleção de Pessoal. In Chiavenato, I. (Ed.), *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (p. 171-196). Elsevier Editora.
- Cooke, F. L. (2018). Organizational outsourcing and implications for HRM. In Collings, D. G., Wood, G. T & Szamosi, L. T. (Eds.) *Human resource management* (p. 135-155). Routledge.
- DeCenzo & Robbins (2001). Mecanismos de Seleção. In DeCenzo & Robbins (Eds.), *Administração de Recursos Humanos* (6th ed., pp. 113-127). John Wiley & Sons.
- DeCenzo & Robbins (2001). O Recrutamento e as Bases da Seleção. In DeCenzo & Robbins (Eds.), *Administração de Recursos Humanos* (6th ed., pp. 94-112). John Wiley & Sons.
- Eva, T. (2018). Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidence from Human Resource Practitioners. *European Business & Management*, 4(1), 28-38.
- Fred, M. O. & Kinange, U. (2016). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 1(43), 272 – 282.
- Gottardello, D., & Valverde, M. (2018). Human resource management outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. *Intangible Capital*, 14(1), 56-73.
- 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), 1–14.

- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing— Exploring the past and anticipating the future. *Journal of international Management, 15*(2), 142-155.
- Hosain, S., Manzurul Arefin, A. H. M., & Hossin, M. A. (2020). E-recruitment: A social media perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 16*(4), 51-62.
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research, 57*(13), 4187-4193.
- Johnson, W. (2020). Write a Job Description That Attracts the Right Candidate. *Harvard Business Review, 1 – 5*.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird international business review, 47*(2), 183-204.
- Kanagavalli, G., Seethalakshmi, R., & Sowdamini, T. (2019). A systematic review of literature on recruitment and selection process. *Humanities & Social Sciences Reviews, 7*(2), 01-09.
- Klepić, I. (2019). Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy, 65*(4), 14-26.
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: an international journal, 11*(6), 467-482.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American psychologist, 73*(4), 517-560.
- Madhekar, M. S., & Bhargava, R. (2023). A literature review on electronic human resource management(e-hrm) and its impact on organization performance. *A Journal for New Zealand Herpetology, 12*(2), 1682- 1690.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review, 20*(3), 351-359.

- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. In Bach, S. (Ed.), *Managing Human Resources* (4th ed., pp.115-147). Blackwell Publishing.
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159-174.
- Prathyusha, B. (2019). Emerging trends in recruitment and selection in India. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 9(3), 42-47.
- Prince, N. R., & Kabst, R. (2019). Impact of national culture on organizations' use of selection practices. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1145-1161.
- Rahman, M., Aydin, E., Haffar, M., & Nwagbara, U. (2022). The role of social media in e-recruitment process: Empirical evidence from developing countries in social network theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1697-1718.
- Rosalind, H. S. & Rami, A. S. (2019). Recruitment and selection. In Collings, D. G., Geoffrey, T. W. & Leslie, T. S. (Eds.), *Human Resource Management - A Critical Approach* (2th ed., pp. 215-237). Routledge.
- Santos, A., Armanu, A., Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management science letters*, 10(6), 1179-1186.
- Saranya, G., & Sangeetha, N. (2019). A Conceptual Overview of E-HRM. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 9(2), 98-101.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2017). Human resource management. In *Management* (6th Asia-Pacific). John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Searle, R. (2009). Recruitment and selection. In Collings, D., G., & Wood, G., (Eds.), *Human Resources Management: a Critical Approach* (151-168). Abingdon: Routledge.

- Searle, R. H., & Al-Sharif, R. (2018). Recruitment and selection In Collings, D. G., Wood, G. T & Szamosi, L. T. (Eds.) *Human resource management* (p. 215-237). Routledge.
- Shah, N., Michael, F., & Chalu, H. (2020). The influence of electronic human resource management use and organizational success: A global conceptualization. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(1), 9-28.
- Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic Management*, 22(3), 36-43.
- Villegas, S., Lloyd, R. A., Tritt, A., & Vengrouskie, E. F. (2019). Human resources as ethical gatekeepers: Hiring ethics and employee selection. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(2), 80-88.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Modelo de anúncio da Egor *Outsourcing* Norte

#### **NOME DA FUNÇÃO**

O Grupo **EGOR**, na área de **Outsourcing**, recruta \_\_\_\_\_, para empresa \_\_\_\_\_, localizada em \_\_\_\_\_.

#### **FUNÇÃO:**

- Descrever o conteúdo da função.

#### **HORÁRIO E LOCAL DE TRABALHO**

- Horário;
- Folgas;
- Local de trabalho.

#### **REQUISITOS**

- Descrever os requisitos necessários – soft skills e hardskills;
- Incluir as competências essenciais para a função.

#### **CONDIÇÕES**

- Apresentar o vencimento base + Subsídio de Alimentação;
- Apresentar os benefícios oferecidos e os prémios;
- Tipo de contrato de trabalho.

Os candidatos interessados devem submeter o CV atualizado

#### **EGOR - Outsourcing Porto**

Os candidatos considerados serão contactados no prazo máximo de 5 dias úteis

## ANEXO 2: Modelo de relatório

**egor**

Relatório do candidato: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

### DADOS PESSOAIS

Nome: \_\_\_\_\_

Zona de Residência: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Carta de Condução: \_\_\_\_\_

### FORMAÇÃO ACADÉMICA

(Grau académico, curso, estabelecimento de ensino, média final, entre outras informações que possam ser relevantes)

### FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

(Cursos, estágios, conhecimentos de informática e conhecimentos de línguas)

### EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

(Descrever as atividades desempenhadas pelo candidato e o motivo de saída)

### OBSERVAÇÕES DA ENTREVISTA

(Observações sobre a entrevista e parecer final relativo ao candidato. Ter em conta: Aparência pessoal, Postura, Relação interpessoal/ Discurso, Dinamismo/ Empenho, Características relacionadas com a função, Experiência e conhecimentos para a função, Flexibilidade/ Disponibilidade e Motivação)

### ANEXO 3: Modelo de email de rejeição

Caro/a \_\_\_\_\_,

O grupo **EGOR**, na área de **Outsourcing**, agradece o seu interesse na função \_\_\_\_\_ e por nos dar a oportunidade de considerá-lo/a para o cargo.

Embora a sua experiência e habilidades representem conquistas significativas, a equipa decidiu seguir em frente com outro candidato que se ajustou melhor às necessidades do nosso cliente.

\_\_\_\_\_ (Incluir o *feedback* do cliente)

O grupo EGOR está sempre a disponibilizar vários anúncios de emprego, portanto, volte a candidatar-se se encontrar uma função no futuro que corresponda aos seus interesses.

Pedimos desculpa pela morosidade no contacto e aproveito esta oportunidade para agradecer mais uma vez pelo seu tempo e interesse.

Estamos à disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,

## ANEXO 4: Ficha de Dados



Shaping the Future  
since 1986

### FICHA DE DADOS DE CONTRATAÇÃO

|                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| <b>NOME COMPLETO</b> | <input type="text"/> |
| <b>NIF</b>           | <input type="text"/> |

#### INFORMAÇÃO PESSOAL

|                                                                                                                     |                                                                                                                          |                                                            |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>MORADA</b>                                                                                                       | <input type="text"/>                                                                                                     |                                                            |                      |
| <b>CÓDIGO POSTAL</b>                                                                                                | <input type="text"/>                                                                                                     | <b>LOCALIDADE</b>                                          | <input type="text"/> |
| <b>NISS</b>                                                                                                         | <input type="text"/>                                                                                                     | <b>DATA DE NASCIMENTO</b><br><small>(DD / MM / AA)</small> | <input type="text"/> |
| <b>TIPO DE DOC. IDENTIFICAÇÃO:</b>                                                                                  | Cartão de Cidadão/B.I. <input type="radio"/> Título de Residência <input type="radio"/> Passaporte <input type="radio"/> |                                                            |                      |
| No caso de Passaporte indique se tem manifestação de interesse: Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/> |                                                                                                                          |                                                            |                      |
| <b>Nº DOC. IDENTIFICAÇÃO</b>                                                                                        | <input type="text"/>                                                                                                     | <b>VALIDADE</b><br><small>(DD / MM / AA)</small>           | <input type="text"/> |
|                                                                                                                     |                                                                                                                          | <b>EMIÇÃO</b><br><small>(Se aplicável)</small>             | <input type="text"/> |
| <b>TELEMÓVEL</b>                                                                                                    | <input type="text"/>                                                                                                     | <b>E-MAIL</b>                                              | <input type="text"/> |
| <b>NACIONALIDADE</b>                                                                                                | <input type="text"/>                                                                                                     | <b>ESCOLARIDADE</b>                                        | <input type="text"/> |

#### INFORMAÇÃO FISCAL

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>ESTADO CIVIL:</b> Casado/Unido de Facto <input type="radio"/> Outro: <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                                    | <input type="radio"/>                           |
| <b>TITULARES:</b> <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>DEPENDENTES:</b> <input type="text"/>        |
| Elementos do agregado familiar com grau de deficiência igual ou superior a 60% (Art. 4º do Decreto-Lei nº 42/91 de 22/1):<br>Declarante <input type="checkbox"/> Cônjuge <input type="checkbox"/> Dependentes <input type="checkbox"/> No caso de ter assinado "Dependentes", indique o nº <input type="text"/> |                                                 |
| <b>OPÇÕES DO DECLARANTE:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                 |
| <input type="checkbox"/> O declarante, estando nas condições legais, opta pela retenção como "casa do único titular" (Circulares n.ºs 8/89, de 18/4 e 11/94, de 18/3)                                                                                                                                           |                                                 |
| <input type="checkbox"/> O declarante opta pela taxa de retenção mensal de: <input type="text"/> %                                                                                                                                                                                                              |                                                 |
| <input type="checkbox"/> Para efeitos de retenção mensal sobre complemento de pensão, declara que a pensão mensal que lhe é paga por <input type="text"/><br>é de: <input type="text"/> €                                                                                                                       |                                                 |
| <input type="checkbox"/> Pensionista de invalidez                                                                                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> Pensionista de velhice |

#### INFORMAÇÃO BANCÁRIA

Para os devidos efeitos, declaro que autorizo o GRUPO EGOR a proceder ao pagamento da remuneração na conta bancária cujos dados seguem abaixo:

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| <b>IBAN</b>              | <input type="text"/> |
| <b>BICSWIFT</b>          | <input type="text"/> |
| <b>ENTIDADE BANCÁRIA</b> | <input type="text"/> |

Declaro que pretendo que o meu Recibo de Vencimento seja enviado, via e-mail, para o endereço eletrónico referido.

#### SUBSÍDIOS

Declaro que pretendo receber os subsídios de férias e de Natal:

Em duodécimos (mensalmente)

À época

#### OBSERVAÇÕES

Data (Local, DD/MM/AA)  
 /  /

Assinatura (de acordo com o Documento de Identificação)

## ANEXO 5: Condições de Trabalho



COT SEM FORMAÇÃO

Shaping the Future  
since 1986

DEPARTAMENTO:

FICHA TÉCNICA/PROPOSTA N°:

Pedido N°:

Norte

Sul

Processo N°:

### PROJETO

|                                    |                                                                                                                                                            |                                               |                                     |                                                                         |                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| CLIENTE E GOR                      | <input type="text"/>                                                                                                                                       | APROVADOR DE FÉRIAS                           | <input type="text"/>                |                                                                         |                      |
| LOCAL DE TRABALHO                  | <input type="text"/>                                                                                                                                       | CONCELHO                                      | <input type="text"/>                |                                                                         |                      |
| DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO               | <input type="text"/>                                                                                                                                       |                                               |                                     |                                                                         |                      |
| CONTEÚDO FUNCIONAL                 | <input type="text"/>                                                                                                                                       |                                               |                                     |                                                                         |                      |
| TIPO DE CONTRATO                   | <input type="text"/>                                                                                                                                       | LABORAÇÃO: 2ª A 6ª <input type="radio"/>      | Fim-de-Semana <input type="radio"/> | Outra <input type="radio"/>                                             |                      |
| CARGA HORÁRIA SEMANAL              | <input type="text"/> horas                                                                                                                                 | HORÁRIO                                       | <input type="text"/>                | Nº DE DIAS DE TRABALHO/ SEMANA<br><small>(Se inferior a 5 dias)</small> | <input type="text"/> |
| FOLGAS                             | <input type="text"/>                                                                                                                                       | DATA DE INÍCIO<br><small>(DD/MM/AAAA)</small> | <input type="text"/>                | DATA DE FIM<br><small>(DD/MM/AAAA)</small>                              | <input type="text"/> |
| INFORMAÇÃO ADICIONAL               | <input type="text"/>                                                                                                                                       |                                               |                                     |                                                                         |                      |
| MOTIVO DE CONTRATAÇÃO:             | Acréscimo <input type="radio"/> Substituição por baixa de colaborador* <input type="radio"/> Substituição por férias de colaborador* <input type="radio"/> |                                               |                                     |                                                                         |                      |
| * Nome do colaborador a substituir | <input type="text"/>                                                                                                                                       |                                               |                                     |                                                                         |                      |

### Package Salarial

|                   |                      |                         |                      |
|-------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| REMUNERAÇÃO BASE  | <input type="text"/> | SUBSÍDIO DE ALIMENTAÇÃO | <input type="text"/> |
| PRÉMIOS           | <input type="text"/> |                         |                      |
| OUTROS BENEFÍCIOS | <input type="text"/> |                         |                      |

Eu, , declaro  
(nome completo)

que tomei conhecimento das informações constantes neste documento.

DATA  
DD/MM/AA

ASSINATURA

DQ/30/01

## ANEXO 6: Tabela com os pedidos que me foram atribuídos ao longo do estágio

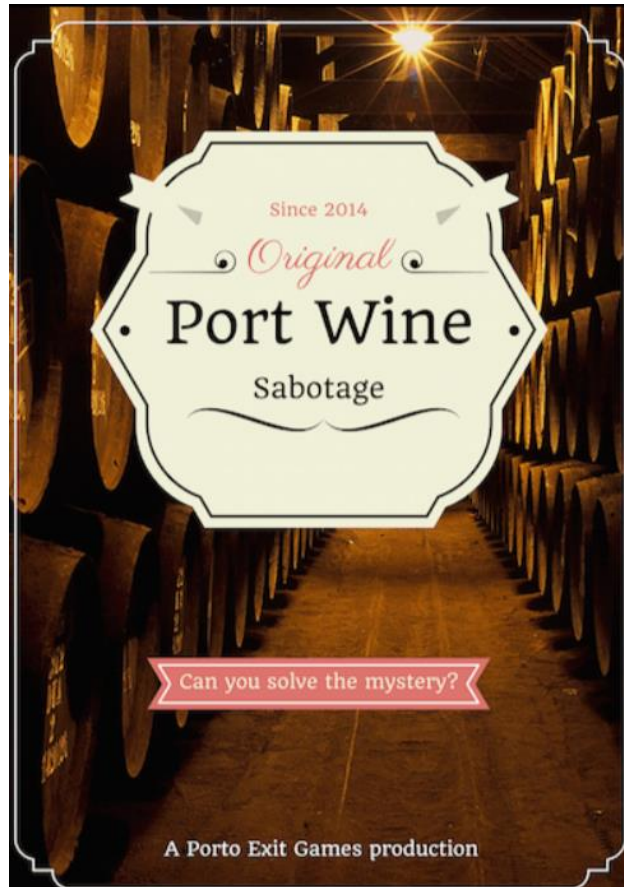
| Número do pedido | Função                                            | Cliente               |            |                                                   |                |
|------------------|---------------------------------------------------|-----------------------|------------|---------------------------------------------------|----------------|
|                  |                                                   |                       | Pedido 71  | <i>Employer Branding<br/>Operative</i>            | Natixis        |
| Pedido 400       | Assistente de Atendimento a Cliente               | Alma Shopping         | Pedido 74  | Assistente técnico                                | FEUP           |
| Pedido 404       | Delegado Comercial                                | Noptis Lisboa         | Pedido 76  | <i>Monitoring of Trade Risk</i>                   | Natixis        |
| Pedido 406       | Assistente de Atendimento a Cliente               | Alma Shopping         | Pedido 83  | Assistente a Cliente<br>( <i>contact center</i> ) | Águas do Porto |
| Pedido 411       | Assistente a Cliente<br>( <i>contact center</i> ) | Águas do Porto        | Pedido 84  | Assistente de Atendimento a Cliente               | Colombo        |
| Pedido 415       | Assistente de Atendimento a Cliente               | Alma Shopping         | Pedido 88  | Hospedeira para reuniões livres                   | OCC            |
| Pedido 14        | Delegado Comercial                                | Noptis Lisboa         | Pedido 89  | Assistente de Atendimento a Cliente               | FCP            |
| Pedido 19        | Hospedeira para reuniões livres                   | OCC                   | Pedido 90  | Assistente a Cliente                              | FCP            |
| Pedido 22        | Hospedeira para formação                          | OCC                   | Pedido 95  | Assistente de Atendimento a Cliente               | TIP            |
| Pedido 25        | Assistente de Atendimento a Cliente               | NorteShopping         | Pedido 97  | Operador de Produção                              | GuimarPeixe    |
| Pedido 39        | Cantoneiro                                        | Município de Barcelos | Pedido 111 | <i>Processes Analyst</i>                          | EDP            |
| Pedido 30        | Motorista                                         | Município de Barcelos | Pedido 113 | Delegado Comercial                                | Noptis Porto   |
| Pedido 31        | Assistente de Atendimento a Cliente               | Frutas do Cavado      | Pedido 115 | Assistente de Atendimento a Cliente               | Colombo        |
| Pedido 41        | <i>Data Domain Office<br/>Junior</i>              | Natixis               | Pedido 116 | Hospedeira para reuniões livres                   | OCC            |
| Pedido 54        | Assistente de Atendimento a Cliente               | Livraria Lello        | Pedido 117 | Assistente de Atendimento a Cliente               | FCP            |
| Pedido 55        | Assistente de Atendimento a Cliente               | AlmaShopping          | Pedido 118 | Assistente a Cliente                              | FCP            |
| Pedido 61        | Assistente de Atendimento a Cliente               | NossoShopping         | Pedido 124 | Assistente de Atendimento a Cliente               | TIP            |
| Pedido 63        | Eletricista                                       | SolarWorks            | Pedido 127 | Assistente de Atendimento a Cliente               | Colombo        |
| Pedido 68        | Assistente de Atendimento a Cliente               | Colombo               | Pedido 128 | Técnico de <i>Helpdesk</i>                        | SPMS           |

|            |                                        |                                   |            |                                     |         |
|------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------------------------------------|---------|
| Pedido 129 | Hospedeira                             | Seminário Nossa Senhora Conceição | Pedido 166 | Assistente de Atendimento a Cliente | FCP     |
| Pedido 135 | Assistente de Atendimento a Cliente    | TIP                               | Pedido 170 | <i>HR-Payroll</i>                   | Natixis |
| Pedido 151 | Comercial<br>( <i>contact center</i> ) | Noptis                            | Pedido 173 | Técnico de <i>Helpdesk</i>          | SPMS    |
| Pedido 153 | Hospedeira para formação               | OCC                               | Pedido 179 | Assistente de Atendimento a Cliente | TIP     |
| Pedido 155 | <i>Vetting Analyst Junior</i>          | Natixis                           | Pedido 185 | Assistente a Cliente                | FCP     |
| Pedido 157 | Assistente de Atendimento a Cliente    | TIP                               | Pedido 190 | Hospedeira para reuniões livres     | OCC     |
| Pedido 161 | Assistente de evento                   | Fundação Serralves                | Pedido 197 | Delegado Comercial                  | Endesa  |

**ANEXO 7: Almoço de Natal da Egor Outsourcing Norte**



**ANEXO 8: Participação num *team building* da Egor Outsourcing Norte**



## ANEXO 9: Evento anual do Grupo Egor









|            |                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 16/01/2023 | Contactos OCC - período 22; Contactos período 28 - Planeta Azeite; Truagem curricular - período 25 e consequente marcação de entrevistas                                                                                                       | 8h |
| 17/01/2023 | Contactos OCC - período 22                                                                                                                                                                                                                     | 8h |
| 18/01/2023 | Contactos OCC - período 22 e 19; Novos períodos 29 e 30 - equação - matemática                                                                                                                                                                 | 8h |
| 19/01/2023 | Entrevistas pl Northshopping (4); Realização e publicações do anúncio Assistant Client / Administrativa - período 31; Contactos do equação - período 30 - Matemática                                                                           | 8h |
| 20/01/2023 | Contactos OCC - período 19; Organização documentos períodos 29 e 30; Entrevistas (2) para Northshopping; Envio de convites Northshopping Residência Alna shopping e consequente entrevista (1) - 415                                           | 8h |
| 23/01/2023 | Realização de 3 entrevistas para Fintas do Cavado - período 31; Contactos OCC - período 19; Texto período 415 - período de documentos; organização dos documentos período 30 - Matemática; Contactos Naptis Lisboa                             | 8h |
| 24/01/2023 | Realização de 2 entrevistas para Fintas do Cavado - período 31; Truagem Fintas do Cavado no Bull;                                                                                                                                              | 8h |
| 25/01/2023 | Reunião geral sobre o plano para o 1º trimestre; entrevista Fintas do Cavado - período 31; Contactos OCC - período 22; Envio de informações recolhidas e culs das 2 selecionadas para período 31; Realização anúncio Data Domain Office Junior | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 26/01/2023 | Base de dados à procura de pessoas para Data Domain Office Junior; Realização para entrevista pl Naptis - período 14;                                                                                                                           | 8h |
| 27/01/2023 | Contactos Data Domain Office Junior; Base de dados à procura de professores (2026 pl Lisboa); Base de dados à procura de professores de matemática - 500;                                                                                       | 8h |
| 30/01/2023 | Contactos telefónicos Data Domain Office Junior; Contactos telefónicos para a Naptis Lisboa;                                                                                                                                                    | 8h |
| 31/01/2023 | Entrevista pl Naptis Lisboa; Envio de convites para Heo Vattinis - Data Domain Office Junior;                                                                                                                                                   | 8h |
| 1/02/2023  | Envio email ajeitar convites das Fintas do Cavado e Northshopping; Contactos OCC período 19; Contactos pl Northshopping - refugio;                                                                                                              | 8h |
| 2/02/2023  | Fórmula c/a supervisora no LinkedIn e e-mail; procura e abordagem no LinkedIn para Supervisores de Helpdesk; Entrevista @ Northshopping;                                                                                                        | 8h |
| 03/02/2023 | Novo período 54 - Liviana Lello Assistant a cliente; 3 entrevistas para Lello pl entrada na Lello - Feira; Contactos período 25 - Northshopping - pessoas selecionadas e não selecionadas e consequente emails; Novo período 55 - Alna Shopping | 8h |
| 06/02/2023 | Entrevista @ para o período 55 - Alna Shopping; Reunião c/a candidata exol:za para a Liviana Lello; Período documentos Sofia e João (55 e 54); Período de contrato Rafael (14);                                                                 | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 07/02/2023 | Reunião c/a senhora e candidata para a Lello; Envio de documentação do Northshopping; Truagem culs para Liviana Lello e marcação de entrevistas; Envio documentos Alna shopping; Realização e publicações anúncio curricular/Assistant                                                         | 8h |
| 08/02/2023 | Reunião upgrade c/a CEO - reunião c/a todo o grupo Egor; Contactos OCC período 19; Entrevista pl a Lello @; Período de documentos a Lello que ficou na Lello; Envio de dados de formação pl Northshopping;                                                                                     | 8h |
| 09/02/2023 | Realização anúncio Ajudante de Elettricista e publicações; Novo período 61 - Nasso Shopping; Contactos pl marcação de entrevistas para período 61                                                                                                                                              | 8h |
| 10/02/2023 | Novo período 063 - Ajudante de Elettricista; Realização de 3 entrevistas para o período 061 - Nasso Shopping; Contactos pl vaga de Ajudante de Elettricista; Contactos OCC período 19; Envio de convites para o período 61                                                                     | 8h |
| 13/02/2023 | Entrevista @ Naptis Lisboa; Atualização do período do Nasso shopping e do North shopping (formação)                                                                                                                                                                                            | 8h |
| 14/02/2023 | Contactos para o período 63 - Ajudante de Elettricista; Período de documentos para os que ficaram selecionados - período 63; Novo período 68 - Colombo e consequente elaboração e publicações do anúncio;                                                                                      | 8h |
| 15/02/2023 | Envio de documentos pl candidatura dos Ajudantes de Elettricista; Truagem e procura pl técnicos de Informática - período 64 FEUP; Contactos OCC - período 19; Contactos para marcação de entrevistas para o Colombo - período 68; Publicações do anúncio de Professor de Inglês 350;           | 8h |
| 16/02/2023 | Novo período 71 - Employer Branding Operative - realização e publicações do anúncio; Procura de candidatas para período 71; Contactos e marcação de entrevistas pl o período 71; Contactos pl o Colombo; Entrevista pl período 71; Realização e publicações do anúncio Operative de Matemática | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 17/02/2023 | Novo período 74 - FEUP Assistant Técnico - realização e publicações do anúncio; Realização e anúncio para supervisor de Lello e publicações; Realização de 4 entrevistas para o período 071 - Assistant de embalagem; Email aos selecionados do Nasso shopping e Northshopping; Realização entrevistas para período 068 - Colombo; Envio de convites para Lello - período 071; | 8h |
| 20/02/2023 | Contactos OCC - período 19; Contactos para marcação de entrevista período 74; Procura de Fintas de estágio na zona do Porto que possam ser ulavantes; Realização e publicações do anúncio Monitoring of Trade Risk - período 76                                                                                                                                                | 8h |
| 22/02/2023 | Realização das 3 entrevistas para Assistant Técnico - período 74; Pesquisa por culs para período 76 - Monitoring of Trade Risk; Envio de convites para o período 74; Envio de convites para o período 74 - FEUP                                                                                                                                                                | 8h |
| 23/02/2023 | Realização entrevista para Colombo - período 68; Contactos telefónicos para período 76 - Vattinis; Envio de convites para a Vattinis; Marcação das entrevistas para a FEUP; Procura de professores de Inglês na Base de dados                                                                                                                                                  | 8h |
| 24/02/2023 | Reunião de nós equipa outsourcing Norte, coordenação + equipa Tech; reunião/entrevista Aubay/SPMS; Novo período 83 - Contact Centre Aguas do Porto on leave part-time - realização e publicações do anúncio                                                                                                                                                                    | 8h |
| 27/02/2023 | 2 reuniões entrevistas c/a FEUP - período 74 para as candidatas finais; Contactos para marcação de entrevistas - período 83 Aguas do Porto; Novo período 84 - Colombo Full time Assistant Atendimento a Cliente - anúncio;                                                                                                                                                     | 8h |
| 28/02/2023 | Envio de documentos de candidatura da FEUP - período 74; Contactos telefónicos para marcação de entrevistas para período 83; Realização e publicações do anúncio pl técnico Curricular - Fubiasom;                                                                                                                                                                             | 8h |
| 01/03/2023 | Contactos OCC - período 19; reunião outsourcing - simplificar períodos e criar uma base técnicas; Contactos Colombo - marcação de entrevistas; Realização de 3 entrevistas para Aguas do Porto - período 83; Envio de convites para período 83; Realização de 2 entrevistas pl Colombo - período 84;                                                                           | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                     |    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 02/03/2023 | Envio de candidaturas para o Colombo - período 84; Período de documentação do candidato da Nephis - período 14; Envio de feedback das candidaturas que não ficaram colocadas;                                                                                       | 8h |
| 03/03/2023 | Período de documentação candidato ao Colombo - período 84; Informação de candidatura da FCEP - período 74; Novo período 88 - OCC Apoio nas Exames; Contactos OCC - período 88; Novos períodos 89 e 90 - FCB Porto; Contactos para o período 89 - FCP equacionamento | 8h |
| 06/03/2023 | Contactos para período 89 - FCP equacionamento concursal; Envio das candidaturas período 89; Novo período 94 TIP - realização e publicações de anúncio; Truagem curricular período 90 - FCP; Contactos para período 90 - FCB Porto                                  | 8h |
| 07/03/2023 | Realização das entrevistas para o FCB Porto - período 90; Contactos telefónicos para realização de entrevistas para o TIP - período 94; Período de documentação - Águas do facto 83; Contactos OCC - período 19;                                                    | 8h |
| 08/03/2023 | Entrevistas para o FCB Porto - período 90 - 5; Realização das entrevistas para o TIP - período 94 - 5; Envio de candidaturas para período 90; Envio de documentos para a coordenação - período 83                                                                   | 8h |
| 09/03/2023 | 1 Entrevista para o FCB Porto - período 90; 2 Entrevistas para o TIP - período 94; Envio de candidaturas para o período 90 - FCP; Contactos para realização de entrevistas presenciais do FCP; Novo período - Operador de Produção; Envio candidaturas TIP;         | 8h |
| 10/03/2023 | Evento da empresa em Leiria                                                                                                                                                                                                                                         | 8h |
| 13/03/2023 | Contactos para realização das 9ª entrevistas do FCP - período 90; Truagem curricular período 97 e realização de entrevistas; Reunião Briefing Outsourcing                                                                                                           | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 14/03/2023 | Realização de 3 entrevistas para o período 95 - TIP; Realização de 4 entrevistas para o período 97 - Guinchopeixe                                                                                                                                            | 8h |
| 15/03/2023 | Realização de 1 entrevista para o período 95 - TIP; Envio de candidaturas para o TIP; Realização de 2 entrevistas para o período 97 - Guinchopeixe; Envio de candidaturas para o período 97; Novo período 111 - Processes Analyst - COP                      | 8h |
| 16/03/2023 | Contactos OCC - período 19; Novo período 113 - Nephis Porto; Realização de 3 entrevistas para o TIP e consequente envio de candidaturas; Envio de documentação; Novo período 115 - Colombo                                                                   | 8h |
| 17/03/2023 | Realização de 3 entrevistas para o período 111; Truagem curricular e processo no boll o 111 - período 111; Realização de 3 entrevistas para o período 111; Envio de candidaturas para o período 111; Reunião de trabalho FCP - 90; Reunião reunião TIP - 95; | 8h |
| 20/03/2023 | Envio de candidaturas para período 111; Truagem curricular e realização de entrevistas para o período 113; Novo período 117 - facto concursal; Novo período 116 - OCC; Truagem curricular período 117                                                        | 8h |
| 21/03/2023 | Reunião de entrevistas para o FCB Porto - período 117; Reunião de entrevistas para Nephis - período 113;                                                                                                                                                     | 8h |
| 22/03/2023 | Contactos OCC - Figueira da Foz; Realização das entrevistas Nephis Porto - 115; Reunião outsourcing na feira do emprego; Novo período 119 - FCB Porto loja Marinharia; Reunião de entrevistas para o período 118; Novo período TIP - 124                     | 8h |
| 29/03/2023 | Entrevistas para o Museu - 8; Contactos OCC; Entrevistas delegada concursal Nephis Porto - 2; Envio de candidaturas para o FCB Porto - período 117; Entrevista Colombo - 1;                                                                                  | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 24/03/2023 | Realização das entrevistas loja FCP - período 118 - 6; Contactos para realização de entrevistas da reunião de FCP - período 117; Truagem curricular para o período 124 TIP;                                                                                                                                               | 8h |
| 27/03/2023 | Contactos para realização de entrevistas para FCB Porto - período 118; Contactos para realização de entrevistas para TIP - período 124; Realização de 2 entrevistas para FCP período 118; Realização de 2 entrevistas para o Colombo - período 115; Novo período 129 - Serviço de limpeza; Novo período 127 - Colombo FAS | 8h |
| 28/03/2023 | Entrevistas Assistent de loja - TIP 4; Contactos e reuniões de entrevistas para Colombo FAS - período 127; Envio de candidaturas TIP; Período de documentação; Novo período TIP - período 135;                                                                                                                            | 8h |
| 29/03/2023 | Entrevistas para o Colombo 125 - período 127; Contactos e reuniões de entrevistas para o TIP - período 135; Reunião de entrevistas presenciais da Nephis - período 113;                                                                                                                                                   | 8h |
| 30/03/2023 | Entrevistas para o TIP - período 135; Contactos e reuniões de entrevistas para as SPKS - período 128; Truagem curricular período 128; Reunião de entrevistas presenciais - Colombo 127; Realização anúncio Processes Consultant Master - COP                                                                              | 8h |
| 31/03/2023 | Reunião de entrevistas da loja - TIP; Contactos OCC - Dia 12 Abril; Contactos para anúncio N.S. limpeza - período 129;                                                                                                                                                                                                    | 8h |
| 03/04/2023 | Realização das entrevistas para SPKS - período 128; Reunião reunião de FCP - período 117; Envio de candidaturas SPKS - período 128; Entrevista Colombo servida - período 115; Envio de candidaturas para Colombo - 115;                                                                                                   | 8h |
| 04/04/2023 | Contactos Serviço U.S. limpeza - período 129; Documentos Colombo - FAS; Ajuda no Processo 136 - Processes Consultant Master                                                                                                                                                                                               | 8h |

|            |                                                                                                                                                                                                |    |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 06/04/2023 | Novo período 151 - concursal virtual Nephis; Novo período 153 - OCC; Contactos para o anúncio - período 128; Novo período 157 - TIP; Documentos SPKS - período 128                             | 8h |
| 10/04/2023 | Envio de documentos para o Colombo 127 e TIP 124 e 135; Truagem curricular para o TIP e reuniões de entrevistas; Novo período 155 - Junior Jetting Analyst; Entrevistas TIP - período 157 - 5; | 8h |
| 11/04/2023 | 1 entrevista TIP - período 157; Envio de candidaturas TIP - período 157; Contactos telefónicos e truagem curricular período 155; Envio de documentos TIP - período 135;                        | 8h |
| 12/04/2023 | Feedbacks negativos - Colombo, TIP e SPKS; Envio de candidaturas para Nephis - período 151; Contactos OCC - período 153 e 116; Contactos para Nephis phone 151                                 | 8h |
| 13/04/2023 | 2 entrevistas para Nephis Phone 151; Contactos OCC - período 153; Envio de candidaturas para Nephis - período 151; Contactos para o Colombo                                                    | 8h |
| 14/04/2023 | Documentos TIP - período 157; Entrevistas Colombo - período 115; Contactos OCC - período 153; Envio de candidaturas Colombo - período 115                                                      | 8h |
| 17/04/2023 | Contactos OCC - período 153; Realização do anúncio de Professor de Português                                                                                                                   | 8h |
| 18/04/2023 | Novo período 161 - Reunião reunião Sinalves - Assistente de sala; Novo período: Porto concursal - 166                                                                                          | 8h |





*XAna Catarina Dias de Pinho*

---

Ana Catarina Dias de Pinho