



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Trabalho Final de Mestrado**

Relatório de Estágio

O Sistema de Recrutamento e Seleção e as Dinâmicas de *Employer Branding*

numa Empresa de Retalho de Moda

Sara Filipa Ferreira de Abreu

OUTUBRO - 2024



## **MESTRADO**

### **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **Trabalho Final de Mestrado**

##### Relatório de Estágio

O Sistema de Recrutamento e Seleção e as Dinâmicas de *Employer Branding*  
numa Empresa de Retalho de Moda

Orientação: Doutora Cláudia (Empresa de Retalho)

Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo (ISEG)

Sara Filipa Ferreira de Abreu

Outubro 2024

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão da literatura .....	2
2.1. O Processo de R&S e a importância do descritivo de funções .....	2
2.2. <i>Employer Branding</i> .....	11
3. Caracterização da Empresa X .....	12
4. Opções metodológicas .....	13
5. Descrição das Atividades Desenvolvidas .....	14
5.1. Fases do processo de R&S na empresa X .....	16
5.2. Atividades de <i>Employer Branding</i> .....	23
6.1 Análise crítica do processo de R&S e do <i>Employer Branding</i> .....	25
6.2. Proposta de melhoria: Programa de Embaixadores Internos .....	33
7. Conclusão .....	35
Anexos .....	44

## Índice de tabelas

**Tabela 1** - As vantagens e desvantagens do recrutamento interno

**Tabela 2** - As vantagens e desvantagens do recrutamento externo

## Índice de Anexos

**Anexo I** - Trechos selecionados do Diário de Campo

**Anexo II** - Exemplos de algumas atividades de *Employer Branding* em que participei (principais universidades)

**Anexo III** - Exemplo de Anúncio *Sales Assistant*

**Anexo IV** - Perguntas da aplicação externa

**Anexo V** - Exemplo de Anúncio *Store Manager*

**Anexo VI** – Perguntas feitas na entrevista para a função de *Store Manager*

**Anexo VII** - Exemplo de Anúncio *District Manager*

**Anexo VIII** – Grelha observação *Pitch* da dinâmica de grupo

**Anexo IX** – Grelha de Observação Dinâmica de Grupo

**Anexo X** - Exemplo de Anúncio Estágio de Verão

**Anexo XI** - Publicação do *LinkedIn* com calendarização de eventos em que a empresa iria participar no Mês de Abril

**Anexo XII** - Participação Feira de Emprego Católica do Porto

## **Siglas e Acrónimos**

TFM – Trabalho Final de Mestrado

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SA – *Sales Assistant*

SM – *Store Manager*

DM- *District Manager*

AM – *Area Manager*

BM- *Brand Manager*

## **Agradecimentos:**

Gostaria de expressar a minha mais sincera gratidão à empresa X por me ter acolhido com tanto profissionalismo e por me proporcionar uma experiência enriquecedora, onde pude crescer tanto a nível pessoal como profissional. Agradeço aos meus colegas de trabalho, que me receberam de braços abertos e com quem levo boas amizades e ótimos momentos. Sempre estiveram disponíveis para ajudar quando necessário. Um agradecimento especial à Cláudia, que foi não só uma excelente mentora, mas também uma amiga. Sempre pronta a ajudar, acreditou em mim desde o início e ensinou-me muito mais do que eu poderia imaginar. Sou-lhe extremamente grata por tudo.

Agradeço também à minha orientadora de tese, a professora doutora Helena Jerónimo. O seu apoio incansável fez toda a diferença no meu percurso. Nunca desistiu de mim e sempre acreditou no meu potencial, incentivando-me a alcançar os melhores resultados.

Um agradecimento especial ao Gabriel, que foi mais do que um amigo, foi um verdadeiro pilar de apoio em todos os momentos, sem a sua ajuda, teria sido impossível.

Às minhas amigas que me acompanharam ao longo do mestrado, deixo um enorme obrigado, pois sem elas nada seria possível. A minha tese e o meu mestrado são, sem dúvida, um bocadinho vosso também: Adriana P., não há palavras para descrever o quanto te devo, obrigada por seres a minha “LE”, por seres da minha laia, por nunca me julgares e estares sempre presente para me apoiar. Ao longo destes dois anos, foi o que mais fizeste, e não podia estar mais agradecida por te ter conhecido. Carolina, obrigada por tudo, por todos os conselhos sábios, por alinhares em todas as aventuras e por seres sempre positiva, o mundo precisava de mais pessoas como tu. Adriana R., és especial e isso basta. Quero agradecer-te por toda a ajuda preciosa, o meu inem privado, quer na tese como nas conversas que ajudaram a manter a minha sanidade. Não poderia escolher melhores pessoas para estarem ao meu lado neste fim de capítulo.

À Sasha que é o meu coração fora do peito, obrigada por existires, para sempre o meu apoio emocional. Ao Jorge, editor desta tese, bombeiro disponível, expresso a minha sincera gratidão

Por fim, dedico esta tese ao meu pai, que, esteja onde estiver, espero que se orgulhe de mim. Muito do que conquistei é graças a ti. A ti, deixo o meu eterno agradecimento e saudades.

## Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado aborda o estágio realizado durante cinco meses no Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* de uma empresa de retalho de moda, que solicitou anonimato. O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) desempenha um papel crucial no sucesso organizacional, pois permite a atração e escolha de talentos qualificados, essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa. Um R&S eficaz procura introduzir na empresa mão-de-obra com as competências técnicas necessárias, mas também alinhada com a cultura e os valores organizacionais, contribuindo para a sua coesão e desempenho a longo prazo.

O foco principal do estágio centrou-se nas necessidades de recrutamento e nas técnicas de seleção para funções como *Sales Assistants*, *Store Managers* e *District Managers*. Estes processos englobam a triagem curricular, entrevistas telefónicas, presenciais ou via *Microsoft Teams*, e dinâmicas de grupo. Além disso, o estágio incluiu atividades no âmbito do *Employer branding*, que visam fortalecer a imagem empregadora da empresa e atrair talentos alinhados com os valores organizacionais.

Este Trabalho Final de Mestrado, para além da descrição das atividades desempenhadas, incorpora também uma análise crítica que confronta as práticas observadas/realizadas com a revisão da literatura. Tal abordagem visa identificar tanto os pontos de convergência como as discrepâncias entre a teoria e a prática experienciada em contexto real. Neste âmbito, apresenta-se um plano para a implementação de um Programa de Embaixadores Internos, ancorado nos princípios de *Employer Branding*, com o objetivo de oferecer uma abordagem dinâmica e autêntica de recrutamento em áreas específicas.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; *Employer Branding*; Estágio Curricular; Empresa de retalho.

## **Abstract**

This Final Master's Work covers a five-month internship in the Recruitment and Employer Branding Department of a fashion retail company, which has requested anonymity. The Recruitment and Selection (R&S) process plays a crucial role in organizational success, as it allows for the attraction and selection of qualified talent, essential for achieving the company's strategic objectives. Effective R&S seeks to bring into the company a workforce with the necessary technical skills, but also aligned with the organizational culture and values, contributing to its cohesion and long-term performance.

The main focus of the internship was on recruitment needs and selection techniques for positions such as Sales Assistants, Store Managers and District Managers. These processes include CV screening, telephone interviews, face-to-face interviews or interviews via Microsoft Teams, and group dynamics. In addition, the internship included Employer Branding activities, which aim to strengthen the company's employer image and attract talent aligned with the organizational values.

In addition to describing the activities carried out, this Final Master's Work also includes a critical analysis that compares the practices observed/carried out with the literature review. This approach aims to identify both the points of convergence and the discrepancies between theory and practice experienced in a real context. In this context, a plan is presented for the implementation of an Internal Ambassadors Program, anchored in the principles of Employer Branding, with the aim of offering a dynamic and authentic approach to recruitment in specific areas.

**Keywords:** Recruitment and selection; Employer Branding; Traineeship; Retail company.



## 1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, o Trabalho Final de Mestrado (TFM) consistiu na realização de um estágio curricular numa empresa multinacional do setor do retalho de moda, entre 22 de janeiro e 21 de junho de 2024, com uma duração superior a 400 horas. Por questões de pedido de anonimato, a empresa será referida como empresa X. O estágio decorreu sob a orientação académica da Professora Doutora Helena Jerónimo e orientação na empresa X pela Dra. Cláudia, designada apenas pelo nome próprio, também em respeito ao pedido de anonimato.

O estágio focou-se nas áreas de Recrutamento e Seleção (R&S) e *Employer Branding*, cruciais para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no atual mercado competitivo, onde atrair profissionais qualificados e inovadores é vital para a eficácia organizacional (Cruz, 2023). O departamento de Recursos Humanos tem um papel central, com o R&S a ser fundamental para a competitividade e vantagem estratégica da empresa (Hamza et al., 2021). O *Employer Branding* reforça a imagem da empresa como um "bom" empregador, facilitando a atração e retenção de talentos. Este TFM não se limita à descrição das atividades desempenhadas, mas integra uma análise crítica que compara as práticas observadas com os contributos teóricos discutidos na revisão da literatura. Este confronto permite identificar pontos de convergência e divergência entre a teoria e a prática na empresa. A partir dessa análise, sugere-se a implementação de um Programa de Embaixadores Internos, fundamentado nos princípios de *Employer Branding*, para promover um recrutamento mais dinâmico e autêntico em áreas específicas. Durante o estágio, os conhecimentos teóricos foram aplicados, permitindo o desenvolvimento de competências técnicas em GRH e uma compreensão aprofundada das dinâmicas de uma multinacional.

O relatório inicia com uma revisão da literatura sobre R&S e *Employer Branding*, seguido pela caracterização da empresa X, do setor do retalho na moda, e das principais atividades desenvolvidas ao longo dos cinco meses de estágio. A análise crítica reflete sobre as práticas observadas e a sua eficácia em comparação com a teoria. Nas considerações finais, são apresentadas reflexões sobre a experiência e os conhecimentos adquiridos durante o estágio.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1. O Processo de R&S e a importância do descritivo de funções**

O processo de R&S é um elemento crucial na GRH e determinante para o sucesso e crescimento das organizações. O R&S “são considerados uma das mais importantes ferramentas de gestão de pessoas, pois permite localizar pessoas com potencial para se adaptarem ao segmento de negócio, ao sistema de gestão e à cultura de uma determinada empresa” (Sena, Santos & Sevalho, 2020, p. 3). Como tal, garantir um sistema eficaz de R&S é crucial para o sucesso organizacional (Karin et al., 2021).

O processo de R&S constitui a porta-de-entrada de talentos na organização, essencial como fonte de vantagem competitiva. Os recursos humanos são considerados o principal ativo das organizações, uma vez que grande parte do sucesso organizacional é determinado pelas habilidades e competências dos seus colaboradores (Chungyalpa & Karishma, 2016). Por esta razão, os profissionais de RH têm uma enorme responsabilidade durante o processo de R&S, devendo ser capazes de atrair os candidatos mais competentes e selecioná-los criteriosamente para alcançar os objetivos organizacionais (Antunes et al., 2016). A análise detalhada dessas competências aumenta a eficácia das contratações, sendo importante garantir que os candidatos selecionados possuam as habilidades técnicas e características comportamentais necessárias (Silva & Rodrigues, 2021). De acordo com Ulrich & Brockbank (2005), incorporar os valores da cultura organizacional no processo de seleção garante que os novos colaboradores se adaptem melhor ao ambiente de trabalho, aumentando a satisfação e reduzindo a rotatividade. Isso fortalece uma cultura organizacional alinhada aos objetivos estratégicos, promovendo maior produtividade e inovação. Assim, é essencial que o processo de R&S esteja em sintonia com a estratégia, os objetivos e a cultura da empresa.

De acordo com a literatura (Anosh et al., 2014), existem três fases no processo de R&S:

1. A definição de requisitos – nesta fase recorre-se ao descritivo de funções para averiguar os requisitos do posto de trabalho/função em termos das suas tarefas, das competências que exige ao detentor do cargo e métricas de desempenho;
2. Atração de candidatos – nesta fase, é importante definir qual a fonte mais adequada para atrair potenciais candidatos para a função que está em aberto, sejam elas fontes internas ou externas à empresa.

3. Seleção dos candidatos – esta etapa envolve a triagem curricular, dinâmicas de grupo, entrevistas, testes, avaliação, obtenção de referências, entre outros. É nesta fase que se vai escolher o candidato que melhor “fit” tem com a função, com a equipa e com a organização.

A contratação de um candidato adequado é um processo exigente, que envolve desafios devido à necessidade de cumprir os requisitos específicos mencionados no descritivo de funções (Sridevi & Suganthi, 2022). O descritivo de funções é uma parte fundamental do processo de R&S, pois fornece informações detalhadas sobre as responsabilidades, tarefas e requisitos específicos do cargo em questão e como tal “permite decompor esta informação ao nível dos conhecimentos, competências, aptidões ou outras características de que um trabalhador necessita para desempenhar corretamente o seu trabalho” (Priyadharshini et al., 2020, p.1770). Um bom descritivo de funções detalha as tarefas, as responsabilidades e as competências necessárias, bem como os padrões de desempenho de determinado posto de trabalho, ajudando os recrutadores a melhor identificar os talentos adequados e a proporcionar aos candidatos uma visão clara dos requisitos. Uma descrição precisa das funções assegura que todos compreendem as expectativas, facilitando uma seleção justa e objetiva, quer para o recrutador quer para o recrutado (Qin et al., 2022). É com base do descritivo de funções que se devem elaborar anúncios de emprego, definir as perguntas para as entrevistas, garantindo que compreendam as exigências do cargo e as condições de trabalho associadas (Edien, 2015).

Apesar de ser comum associarmos os dois termos – Recrutamento e Seleção –, dado que são elementos sequenciais do mesmo processo, trata-se de atividades distintas, sendo que cada uma exige conhecimentos específicos e próprios, assim como técnicas específicas (Caxito, 2008). Ainda que sejam funções distintas, é essencial que atuem em conjunto para assegurar que a pessoa “certa” é colocada na função em aberto (Juicharoen et al., 2023). O sucesso na gestão de pessoas implica um processo de R&S rigoroso e cuidadosamente desenvolvido, com início, meio e fim.

As novas tecnologias estão a transformar o R&S ao automatizar tarefas como a triagem de currículos e a realização de entrevistas telefónicas, simplificando também tarefas administrativas. Isso permite aos recrutadores concentrar-se em aspetos mais importantes do processo de seleção, melhorando a eficiência e reformulando os processos tradicionais de recursos humanos (Mulla et al., 2023).

### **2.1.1. Recrutamento: conceito, fontes e técnicas**

O recrutamento é o método para atrair e encontrar os candidatos com o perfil ideal para uma posição a ser preenchida (Ferreira & Sorreira, 2013). Em geral, as empresas realizam este processo quando, expandem atividades, geram novos postos de trabalho ou procedem a transferência de funções. O objetivo principal é conseguir candidatos qualificados, e com o perfil necessário, assegurando assim coerência com a estratégia, as ideias e os valores da empresa e minimizando os custos (Girsang, et al., 2023; Karim, et al., 2021). Um processo de recrutamento bem estruturado tem a capacidade de atrair candidatos altamente qualificados que cumprem com os requisitos desejados pela organização (Firman & Inrawati, 2023).

Segundo Adaoma & Onuoha (2022), uma estratégia de recrutamento eficaz, que inclui práticas como feiras de emprego e o uso de redes sociais como o *LinkedIn*, impacta diretamente o desempenho, a retenção e a rotatividade na organização. Os autores afirmam que ao combinar métodos tradicionais e modernos, as empresas conseguem atrair os candidatos mais adequados, alinhando o recrutamento com a sua estratégia e contexto organizacional.

O processo de recrutamento tem dois objetivos (Chiavenato, 2014): (a) comunicar e divulgar oportunidades de emprego; e (b) atrair os candidatos para o processo de seleção. Neste sentido, é um estímulo e uma resposta.

Existem três fontes de recrutamento:

- O recrutamento interno dispensa procurar candidatos externos à organização, uma vez que são selecionados candidatos “de dentro” para preencher a vaga. Este processo pode ser feito através de, por exemplo, promoções ou transferências (Medeiros, 2017). Usar o recrutamento interno pode ser uma mais-valia para a empresa pois acaba por motivar os colaboradores a darem o seu melhor incentivando “uma competição sadia entre os funcionários. Os mesmos procuram dedicar-se mais, na expectativa de uma possível elevação de cargo e salário” (Oliveira Melo et al., 2011, p.76). As estratégias de recrutamento interno têm um impacto significativo na retenção de trabalhadores, especialmente em face da concorrência. A adoção eficaz dessas estratégias não só motiva e valoriza os colaboradores, como também reconhece o seu trabalho, contribuindo para a retenção de talentos (Salum et al.,2023). Apresenta-se, de seguida, uma síntese de vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Tabela 1. Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Maximiza os talentos e habilidades dos colaboradores	Impede a criatividade, inovação, novas formas de pensar e trabalhar
Incentiva e promove o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores	Uma vez que não se contrata novos colaboradores, é limitada a entrada de novas perspectivas e ideias inovadoras, o que pode dificultar a capacidade de adaptação da empresa às mudanças do mercado
Retém colaboradores e aumenta a motivação via reconhecimento	Pode gerar frustrações nos colaboradores não selecionados, podendo levar ao aumento da rotatividade
Incentiva a estabilidade empresarial sem grandes mudanças	Pode gerar uma competitividade excessiva, o que gera mau ambiente entre colegas
Não exige a integração organizacional de novos membros ( <i>on-boarding</i> )	Potencia o “Princípio de Peter” (numa hierarquia, os funcionários são promovidos com base no seu desempenho até atingirem um cargo para o qual são incompetentes, resultando em ineficiência organizacional)
Processo mais eficaz e seguro porque já se conhecem os colaboradores	Risco de favoritismo e nepotismo
Menor gasto de tempo e de recursos monetários	Tendência para uma maior resistência à mudança

Fonte: Adaptado de Teixeira et al. (2023); Michel (2007); Muscalu (2015)

- O recrutamento externo consiste na procura de candidatos fora da organização, ou por opção ou porque nenhum dos colaboradores internos possui as competências necessárias para desempenhar as funções da vaga em questão. No entanto, este processo pode acarretar custos adicionais, ainda que seja importante atrair novos talentos através do recrutamento externo (Mustapha et al., 2013). Este recrutamento revela-se vantajoso, na medida em que pode introduzir novas perspectivas e ideias na organização, além de trazer candidatos com níveis mais elevados de formação e experiência profissional (Mumba & Qutieshat, 2023). O recrutamento externo pode ser uma alternativa valiosa ao interno, especialmente para promover a diversidade e a inovação.

Cappelli (2008) argumenta que a diversidade de pensamento e experiência é mais facilmente alcançada através do recrutamento externo, uma vez que este permite atrair talentos com diferentes perspectivas e competências, que podem enriquecer a organização.

Tabela 2. Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
A entrada de novos colaboradores traz inovação, criatividade e atualizações do mercado de trabalho	Mais demorado. Mais dispendioso.
Aproveita-se os investimentos em formação e desenvolvimento realizados por outras empresas ou até mesmo dos próprios candidatos	Menos seguro pois não sabemos como é que os recém-contratados se vão integrar e como vão trabalhar
Enriquece o capital intelectual ao integrar pessoas com novos conhecimentos.	Causa um impacto negativo na motivação dos funcionários atuais da organização.
Há uma renovação da cultura organizacional	Pode aumentar a rotatividade dos funcionários atuais

Fonte: Adaptado de Michel (2007); Mumba & Qutieshat (2023); Muscalu (2015); Mathis & Jackson (2011)

- Existe também o recrutamento misto, onde a empresa recorre tanto ao recrutamento interno, quanto externo. Quando a empresa está a pensar em recrutar, tem de escolher se vai realizar recrutamento interno, externo ou ambos e, para tal, a escolha deve ter em conta vários fatores, como é o caso do “seu próprio ambiente organizacional, a natureza do cargo e seu nível dentro da hierarquia de cargos da organização, as características da empresa e do setor, e a interação das políticas de contratação internas e externas e outras práticas em sistema de Gestão de Recursos Humanos de uma empresa” (DeVaro, 2020, p. 9).

Quanto às técnicas de recrutamento, no processo de atração de talentos, as empresas têm a oportunidade de divulgar as vagas de emprego disponíveis, para que depois os candidatos possam enviar os seus currículos e assim candidatar-se às posições que correspondem aos seus interesses e habilidades (Anand & Dubey, 2022). Apesar de haver diversos instrumentos ou técnicas que podemos utilizar, o importante é que estejam adaptados ao tipo de recrutamento em causa. Se for recrutamento interno, pode-se optar por transferências de pessoal, promoções, planos de carreira.

Se for externo, recorre-se aos anúncios na *internet* e jornais, feiras de emprego, e-recrutamento, consultoras especializadas em recrutamento, referências, centros de emprego, *headhunting*, base de dados de candidaturas espontâneas (Gusdorf, 2008). Não podendo explicitar todos os instrumentos, opta-se por abordar apenas aqueles que são utilizados na empresa em que realizei o estágio:

- Os anúncios são essenciais para atrair talentos e devem seguir o modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). A atenção é captada através de um título que se alinhe com as expectativas dos candidatos à procura de empregos semelhantes. O anúncio deve apresentar claramente a função para atrair as pessoas certas, e garantir que as mesmas fiquem interessadas. Após estabelecer essa ligação, é crucial ser verdadeiro e informativo para despertar o interesse dos candidatos. Este interesse é garantido pela apresentação clara do trabalho, incluindo as responsabilidades e requisitos da vaga, de forma a suscitar o desejo de candidatura e, finalmente, levar à ação de se candidatarem (Vuorelma, 2018).

- O *E-recruitment* está a tornar-se cada vez mais comum devido à crescente utilização das tecnologias de informação. A *internet* revolucionou a forma como as organizações realizam negócios e recrutam novos membros; neste contexto, as redes sociais têm sido amplamente utilizadas para identificar e adquirir potenciais talentos, tornando-se uma ferramenta de contratação significativa (Hosain et al., 2020). Um processo eficaz de *E-recruitment* e seleção online aumenta a vantagem competitiva das organizações, reduzindo custos e melhorando a eficiência, beneficiando tanto candidatos como recrutadores. Atualmente, a maioria das empresas prefere o *E-recruitment* ao recrutamento tradicional, sendo este mais eficaz para encontrar o candidato adequado à função (D'Silva, 2020). O *E-recruitment* também é uma estratégia de *Employer Branding*, pois fornece ao empregador *insights* cruciais para a construção da imagem da empresa, destacando os seus pontos fortes (e.g. valores sociais, pacote de remuneração atrativo, estabilidade no emprego a longo prazo). É fundamental que o *E-recruitment* seja um processo acessível e atraente, especialmente para captar potenciais trabalhadores (Lestari & Manggiasih, 2023).

- Base de candidaturas espontâneas: Para além de responder a ofertas ou anúncios de emprego, o candidato pode, por iniciativa própria, submeter candidaturas espontâneas,

demonstrando assim interesse e proatividade, o que poderá resultar numa futura chamada para entrevista (Martins et al., 2023).

### **2.1.2. A Seleção: conceito e técnicas**

Após a atração de candidatos, o processo de seleção é fundamental para identificar os mais adequados. Para garantir a eficácia desta fase, é fundamental que cumpra três critérios indispensáveis: adequação à função, à equipa e à organização (Abbasi et al., 2022). O recrutador deve verificar se o candidato partilha os mesmos valores da organização. É essencial que haja uma correspondência entre os valores individuais e a cultura organizacional, bem como entre os conhecimentos e competências do candidato e os requisitos do trabalho (Ostroff & Zhan, 2012).

Estudos indicam que uma boa adequação pessoa-organização está associada a uma maior satisfação no trabalho, intenção de permanecer na empresa e recomendação da mesma como um bom local para trabalhar. Em contrapartida, uma inadequação pode resultar em desempenho insatisfatório, incompatibilidade e *turnover*, afetando a eficácia da organização (Uchedili, 2023). Assim, além das competências técnicas exigidas para o cargo, é crucial avaliar traços de personalidade e comportamentos que se alinhem com a cultura da organização. A compatibilidade cultural entre o candidato e a empresa é reconhecida como um fator crítico para o sucesso a longo prazo do colaborador (Schein, 2010). Na seleção, a análise das competências é crucial, pois o objetivo é encontrar aqueles com maior probabilidade de corresponder ou superar os padrões de desempenho estabelecidos. Contudo, o desempenho não se limita à avaliação quantitativa; inclui também critérios como a qualidade do trabalho, assiduidade, satisfação no trabalho e progresso profissional dos colaboradores (Ivancevich, 2008).

Segundo Laurindo e Maranhão (2020), não existe uma fórmula única para recrutar, avaliar e selecionar pessoas, o que apela a utilizar diversas técnicas e ferramentas para obter o máximo de informações sobre os candidatos. Segundo Armstrong (2014), um processo de seleção deve garantir que os candidatos mais adequados sejam escolhidos através de ferramentas como análise de currículos, entrevistas estruturadas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo. Isso aumenta significativamente a probabilidade de alcançarmos um resultado positivo, ou seja, um processo eficaz de seleção. Existem então várias técnicas disponíveis, das quais podemos explicar algumas, que se alinham com o processo de seleção na empresa onde realizei o estágio:



- A triagem de currículos é uma etapa crucial no recrutamento, destinada a selecionar os candidatos mais adequados a partir de um grande volume de candidaturas. Uma triagem eficaz filtra aqueles que atendem aos requisitos básicos e destaca os que possuem as competências e experiências mais relevantes para o cargo (Cabrita et al., 2019; Machado & Portugal, 2013).

- Os testes ou “provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, exigidos pelo cargo” (Chiavenato, 2009, p.184). Através deste tipo de testes consegue-se ver também se os candidatos são objetivos, orientados para resultados, em suma proporciona uma avaliação mais abrangente dos candidatos, ajudando as organizações a tomar decisões mais informadas e a selecionar os melhores talentos.

Existem vários tipos de testes utilizados pelos profissionais de seleção como complementos às entrevistas. Entre estes, encontramos: o teste prático, que avalia conhecimentos ou habilidades específicas relacionadas ao trabalho; o teste situacional, que examina como os candidatos lidam com situações práticas do dia-a-dia; o teste psicológico, que permite medir e avaliar características específicas dos indivíduos para inferir vários traços de personalidade (Coradini & Murini, 2016). Testes psicológicos nos processos de seleção tem como objetivo avaliar características de personalidade, conhecimentos e competências dos candidatos. Ao concorrer a uma vaga, os candidatos são avaliados com base nesses atributos, permitindo prever o seu desempenho em atividades específicas relacionadas ao trabalho em questão (Pereira et al., 2003).

- A entrevista desempenha um papel crucial no processo de seleção, permitindo às organizações avaliar tanto as competências técnicas dos candidatos quanto as suas características pessoais, atitudes e adequação à cultura da empresa. Este método de seleção utiliza perguntas previamente estabelecidas para avaliar antecedentes, competências e experiências (Silva et al., 2024). A sua relevância reside na capacidade de analisar aspetos que não estão presentes no currículo, como a forma como os candidatos respondem a questões específicas, revelando comportamentos e reações importantes (Figueiras et al., 2019).

Existem três tipos principais de entrevistas: (a) Estruturada, que segue um guião fixo com perguntas padronizadas, aplicadas a todos os candidatos. Este método garante consistência e permite uma avaliação equitativa com base nos mesmos critérios, o que é essencial para decisões

objetivas (Brandão et al., 2023); (b) Não estruturada, que é flexível e sem um guião predefinido, resultando em grande variação nas informações obtidas, o que pode comprometer a sua confiabilidade. Como cada candidato é questionado de forma diferente, as comparações tornam-se menos precisas e podem ser influenciadas por preconceitos pessoais (Newell, 2005); e (c) Semi-estruturada, que combina elementos das abordagens estruturada e não estruturada. Este tipo de entrevista permite manter o foco através de perguntas pré-estabelecidas, mas também oferece ao entrevistador a flexibilidade de explorar novos tópicos conforme necessário (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021; Dipboye, 1994).

- A dinâmica de grupo oferece uma perspetiva objetiva sobre o comportamento e características dos candidatos, fornecendo informações que muitas vezes não são reveladas em entrevistas convencionais (Teixeira et al., 2019). O seu principal objetivo é avaliar competências como liderança, empatia, trabalho em equipa, capacidade de integração com diferentes culturas e diversidades, e respeito. Além disso, serve para verificar a veracidade de afirmações feitas pelo candidato durante a entrevista ou no currículo (Santos et al., 2021). No entanto, as dinâmicas de grupo nem sempre são adequadas para todos os candidatos ou funções, pois podem gerar falsos positivos ou negativos, sendo necessário complementá-las com outros métodos de avaliação para obter uma análise mais precisa (Furnham, 2008).

- As entrevistas em vídeo assíncronas têm-se tornado cada vez mais populares no processo de seleção. Este método oferece uma alternativa aos processos convencionais, onde os candidatos geralmente enviam currículos e cartas de apresentação, sendo depois convocados para entrevistas. Nas entrevistas em vídeo, os candidatos respondem a perguntas pré-definidas numa plataforma online, sem interação direta com o entrevistador. As respostas são avaliadas posteriormente, manualmente ou através de algoritmos, proporcionando uma nova abordagem na avaliação dos candidatos (Lukacik et al., 2022).

Schmitt e Chan (1998) defendem o uso de uma abordagem multi-método na seleção, combinando entrevistas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo. Esta metodologia minimiza vieses, aumenta a validade das avaliações e oferece uma visão mais completa das competências dos candidatos, ajustando-se às necessidades da organização.

## ***2.2. Employer Branding***

O *Employer Branding* é uma estratégia de construção de uma imagem positiva da empresa como empregadora, com o objetivo de atrair e reter talentos qualificados, destacando a cultura organizacional e os seus pontos fortes. Esta estratégia é vital num mercado competitivo, alinhando profissionais aos valores da empresa (Sousa et al., 2023). Braga e Reis (2016) afirmam que o *Employer Branding* envolve ações internas e externas para garantir um fluxo contínuo de talento, essencial para a competitividade organizacional. A autenticidade na comunicação dos atributos da empresa é crucial para o sucesso desta estratégia.

Muitas empresas veem o *Employer Branding* como uma vantagem competitiva na atração de talento (Amelia & Nasution, 2016). Uma abordagem sólida nesta área pode aumentar a satisfação dos colaboradores, integrando fatores como ambiente de trabalho positivo, oportunidades de progressão e benefícios atrativos. Com os profissionais mais exigentes nas suas escolhas, o *Employer Branding* tornou-se uma ferramenta valiosa para captar talentos que se identificam com os valores da empresa. Empresas com uma imagem desfavorável devem investir nesta estratégia para melhorar a sua atratividade (Padhi & Joshi, 2022).

O conceito tem ganhado relevância na Gestão de Recursos Humanos, sendo central nos processos de recrutamento e retenção. Uma reputação sólida é essencial, tanto interna como externa, para atrair os melhores profissionais. A imagem do empregador como um local desejável para trabalhar reflete-se na cultura organizacional e nos valores da empresa, mas é essencial que esta marca seja autêntica e corresponda à realidade, evitando desmotivar os colaboradores e prejudicar os resultados (Santos et al., 2019).

Segundo Bancalero (2011), o *Employer Branding* visa comunicar de forma contínua e coerente os valores e objetivos da organização, tanto para o público interno quanto para o público externo, integrando a construção de uma reputação de "great place to work". Este posicionamento torna-se uma ferramenta diferenciadora para as empresas na atração de talento e na fidelização dos colaboradores, destacando-se da concorrência. As empresas promovem, através desta prática, a oferta de oportunidades atrativas de crescimento e desenvolvimento, que incentivam potenciais candidatos a concorrerem às suas vagas.

No *Employer Branding*, as empresas procuram posicionar-se como a escolha preferida dos candidatos, oferecendo uma proposta de valor atrativa que inclui benefícios económicos,

funcionais e psicológicos, desde boas condições de trabalho a oportunidades de desenvolvimento pessoal. A consistência entre a proposta de valor e a experiência real vivida pelos colaboradores fortalece a marca do empregador, facilitando o recrutamento e a retenção de talento (Kumari et al., 2020; Ada et al., 2023; Ong, 2011). Participar em feiras de emprego e eventos de recrutamento é uma forma eficaz de promover a imagem da empresa e atrair perfis que se alinham com a sua cultura (Tripathi et al., 2017).

### **3. Caracterização da Empresa X**

O estágio foi realizado numa empresa de retalho na área da moda, fundada há mais de 40 anos, que tem registado um crescimento notável, expandindo-se com sucesso nos mercados internacionais.

A empresa X (relembre-se que é assim designada por questões de anonimato) possui sete marcas de roupa, que incluem roupa interior, exterior e de cerimónia, sendo que três dessas mesmas marcas se posicionam no segmento de luxo. A empresa X é verticalmente integrada, gerindo todas as fases da cadeia de fornecimento, desde a conceção do produto até à produção em fábricas próprias e distribuição mundial. A empresa X baseia-se em cinco valores fundamentais: a paixão pela marca e pelos produtos (motivação, energia, entusiasmo e comprometimento); mente aberta (flexibilidade, abertura à mudança, curiosidade e diversidade); solução de problemas (pragmatismo, dinamismo, criatividade e perseverança); orientação para resultados (proatividade, ambição e resiliência); e trabalho em equipa (cooperação, partilha, aprendizagem e flexibilidade).

Presente em mais de 50 países, a empresa conta com mais de 44 mil colaboradores, dos quais 57% têm menos de 30 anos. A equipa é diversificada, com colaboradores de 114 nacionalidades, distribuídos em 30% na área comercial, 60% na produção e 10% no *backoffice*. São mais de 5.600 lojas em todo o mundo, entre diretas e franqueadas. Em Portugal, onde está presente há mais de 20 anos, a empresa tem mais de 200 lojas (60% diretas e 40% franqueadas) e emprega cerca de 1.100 colaboradores diretos.

As filiais funcionam todas da mesma forma sendo constituídas por sete departamentos nas diferentes áreas: Expansão e Franchising; Contabilidade e Financeiro; Comercial e E-Commerce; Comunicação e Imagem; Eventos; Informático e departamento de Técnico de manutenção. O Departamento de Recursos Humanos está dividido em três áreas: (a) *Payroll*, que trata da gestão

administrativa dos recursos humanos; (b) Recrutamento e *Employer Branding*, responsável por atrair, recrutar e reter talentos para a empresa, além de promover e fortalecer a marca empregadora em eventos; e (c) Formação e Desenvolvimento, responsável pela formação aos colaboradores da empresa X.

#### **4. Opções metodológicas**

Durante o estágio de cinco meses na equipa de Recrutamento e *Employer Branding*, foi escolhida uma metodologia qualitativa, selecionando técnicas como observação (participante e não participante), análise documental e diário de campo. A opção pelo método qualitativo justifica-se pela sua capacidade de explorar as experiências internas dos participantes, compreender a formação e transformação de significados e adotar uma abordagem holística aos fenómenos (Corbin & Strauss, 2015). Essa metodologia considera as nuances e complexidades das experiências humanas, valorizando a subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador (Mineiro et al., 2022). A escolha da metodologia qualitativa visa, portanto, uma compreensão mais aprofundada dos processos e a exploração de diferentes perspetivas.

Quanto às técnicas, a observação atenta e planeada de eventos, fenómenos ou comportamentos específicos busca recolher informações detalhadas e objetivas (Pereira & Oliveira, 2024). Existem dois tipos de observação: a participante, em que o observador compartilha as experiências como membro do grupo (Mazhar et al., 2021), e a não participante, onde o observador não se envolve nas interações (Ciesielska et al., 2018). Durante o estágio, a observação revelou-se a ferramenta mais utilizada, permitindo uma compreensão abrangente dos processos de R&S e de *Employer Branding*. Isso incluiu a observação de diversos processos, como a colocação de anúncios, entrevistas telefónicas, entrevistas de seleção, dinâmicas de grupo e atividades de *Employer Branding*, como feiras de emprego em universidades. A observação foi crucial tanto para a recolha de dados quanto para a aprendizagem sobre a condução desses processos.

Para reter e registar o máximo de informação, foi também utilizada a técnica do diário de campo, com o propósito de registar diariamente reflexões, observações, aprendizagens e atividades desenvolvidas durante o estágio. Segundo Kroef et al. (2020), a escrita de diários de campo possibilita acompanhar a atenção do pesquisador em relação aos fenómenos estudados, registando-se a descrição dos processos observados e as impressões do mesmo.

A análise documental foi outra técnica aplicada. Esta “constitui uma modalidade importante de pesquisa, seja completando informações obtidas por outras técnicas, desvelando aspetos novos de um tema ou problema, ou confirmando, invalidando ou enriquecendo as hipóteses iniciais da pesquisa” (Alves et al., 2021, p. 1). Através da análise de documentos, foi possível obter informações relevantes sobre a empresa (políticas de recrutamento e manuais de procedimentos internos), essenciais para a realização do estágio e do trabalho final de mestrado, além de uma melhor compreensão do processo de recrutamento e seleção do grupo.

## 5. Descrição das Atividades Desenvolvidas

No primeiro dia de estágio, foi realizado o *on-boarding*, durante o qual recebi um *kit* de boas-vindas e, em seguida, a manager do Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* apresentou-me a todos os departamentos. Após o *on-boarding* na sede, é enviado ao novo colaborador um plano de formação que no meu caso foi dividido em duas partes: dois dias em loja, um dia com o *District Manager* e, finalmente, formação na sede.

- A formação começou numa loja do grupo, com uma duração de 6 horas, com o objetivo de conhecer a marca e compreender o dia-a-dia nas lojas no que diz respeito ao recrutamento. No dia seguinte, a formação continuou noutras duas lojas, com uma duração de 4 horas e de 5 horas, respetivamente. Essas formações foram essenciais para entender como a cultura organizacional e as operações diárias influenciam o recrutamento, uma vez que, cada marca tem características distintas que moldam o perfil dos colaboradores necessários. Por exemplo, numa marca com clientes de maior poder de compra, o atendimento é personalizado, exigindo candidatos com fortes competências interpessoais. Em contraste, numa marca voltada para um público mais jovem e com menor poder de compra, o foco é na eficiência, requerendo candidatos dinâmicos. A formação ajudou a perceber essas diferenças, permitindo adaptar o recrutamento para alinhar os perfis dos candidatos com as necessidades específicas de cada loja.
- Seguiu-se a formação com o *District Manager* (DM), cujo objetivo era compreender o papel desempenhado por esta função. Esta formação durou o dia todo (9h-18h). O DM atua como ponte entre a área comercial e o *back office*. A formação incluiu a análise

do desempenho da loja/zona/área em comparação com a média do grupo, a gestão de equipas e a ligação com o recrutamento. Uma vez que o DM tem bastante contacto com o Departamento de Recrutamento e *Employer Branding*, quando há necessidades de recrutamento, esta formação revelou-se valiosa. Permitiu compreender em profundidade o quotidiano do *District Manager* e os requisitos essenciais para o desempenho desta função. Este conhecimento facilitou subsequentemente os processos de seleção de candidatos para a posição de DM realizados por mim, uma vez que, me possibilitou explicar com maior precisão as responsabilidades e exigências do cargo, tanto aos candidatos como aos alunos nas feiras de emprego. Foi também importante perceber como é feita a gestão de equipas, por exemplo, como motivam os colaboradores, como resolvem conflitos e como é que garantem o número adequado de funcionários nas lojas. Explorou-se também a ligação com o recrutamento, mostrando como a necessidade de contratar novos colaboradores pode surgir da expansão de lojas, substituição de pessoal ou adaptação a períodos de maior procura.

- Na sede, a formação focou-se no papel de todos os departamentos e a ligação com o Departamento de Recursos Humanos, especialmente na área de recrutamento e *Employer branding*. Durante um dia (9h-18h), enfatizou-se a colaboração entre os departamentos e como essa colaboração influencia as estratégias de recrutamento, garantindo que as necessidades de cada departamento sejam respeitadas e que os candidatos selecionados possuam as competências adequadas. A formação em cada departamento teve uma duração média de 20 minutos.
- O último departamento em que foi dada a formação foi o de Recrutamento e *Employer Branding*, onde ocorreu uma formação on-the-job durante cerca de uma semana. O intuito foi facilitar a aprendizagem das práticas da empresa X sobre recrutamento e seleção, plataformas utilizadas e tarefas diárias.

Durante o estágio no Departamento de Recrutamento e *Employer Branding*, as atividades realizadas incluíram a elaboração e colocação de anúncios, triagem curricular, agendamento de entrevistas e dinâmicas de grupo, realização de entrevistas e participação em atividades de *Employer branding*. Grande parte das tarefas são executadas através da plataforma interna do

grupo *Altamira*, permitindo aplicar o conhecimento adquirido e desenvolver competências práticas essenciais.

No papel de observadora não participante, tive oportunidade de assistir a 13 entrevistas individuais via *Microsoft Teams*, 1 dinâmica de grupo, 3 entrevistas telefônicas e 1 processo de integração de novos colaboradores. O objetivo era aprender a conduzir estas atividades e compreender melhor os métodos utilizados, técnicas de avaliação e dinâmicas de interação. Como observadora participante, participei em 12 dinâmicas de grupo, contendo cada uma até 20 candidatos, e assisti a 6 sessões de formação para novos colaboradores, adquirindo uma visão prática e *on-the-job* dos processos e técnicas usadas pela empresa X.

Conduzi 309 entrevistas telefônicas e 38 entrevistas via *Microsoft Teams* ou presencialmente, incluindo 4 para a vaga de *Store Manager*, 19 para estudantes que se auto-candidataram durante as feiras de emprego e 21 para estágios de verão. Publiquei 135 anúncios para várias vagas (*Sales Assistant*, *Store Manager*, Estágio de Verão RH e Contabilidade) nas plataformas mencionadas. Além disso, fiz o processo de integração de um novo colaborador e dois estagiários, apresentando o escritório e as equipas de cada departamento. Dei também formação a dois novos colaboradores sobre as tarefas do Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* (anexo I, diário de campo). Estive envolvida em 19 atividades de *Employer branding* (feiras de emprego, *speed interviews*, apresentações da empresa X), contribuindo para a promoção da imagem, valores e ofertas de emprego da empresa onde realizei o estágio (anexo II).

### **5.1. Fases do processo de R&S na empresa X**

O processo de R&S na empresa X passa por diferentes etapas, que variam um pouco de função para função. A aposta do grupo é no recrutamento interno. Só nos casos de não haver ninguém “de dentro” é que recorre a recrutamento externo. Um desses casos de recurso ao recrutamento externo diz respeito às vagas de *Sales Assistant* (SA), pilar da base comercial da empresa. As posições de *Store Manager* (SM) e *District Manager* (DM) podem ser preenchidas tanto por recrutamento interno como externo. Os cargos superiores à função de DM, como *Área Manager* (AM), *Brand Manager* (BM) e *Country Manager*, são sempre preenchidas exclusivamente por promoções internas, e como tal sem recurso a recrutamento externo. No caso



das vagas para a sede, *back office*, normalmente procuram-se candidatos externos, mas existe também a possibilidade de alguém da área comercial, ser recrutado para o *back office*.

Durante o estágio, o principal foco dos processos de R&S centrou-se na área comercial em processos para as vagas de SA, SM, DM, embora também tenha tido a oportunidade de acompanhar o processo relativo aos estágios de verão para o *backoffice*. De seguida, serão descritas as fases do R&S destes perfis.

(A) O processo para *Sales Assistant* é iniciado com a receção de um email do DM de uma loja a comunicar a necessidade de contratação. Este email contém informações detalhadas sobre a função, tais como as condições contratuais (termo certo/incerto/reforço/substituição) e a carga horária (*Full-time*, *Part-time* com variações de 20h, 25h, 30h, etc.). Com base nestas informações, é elaborado e publicado o anúncio na página de carreiras da empresa. Neste anúncio são fornecidas todas as informações relevantes para os candidatos, tais como o nome do cargo, carga horária, tipo de contrato, localização da loja, objetivos do cargo, requisitos e ofertas/condições (Anexo III). O anúncio é simultaneamente publicado em sites de recrutamento, como o *NetEmpregos* e o *SapoEmpregos*. Nestas publicações, incluímos o *link* da página de carreiras da empresa X para que os candidatos possam candidatar-se através da mesma. Este procedimento visa garantir uma ampla divulgação da vaga e facilitar o acesso e a partilha dos currículos dos candidatos com os *District Managers*.

Quando os candidatos enviam os seus currículos, estes são recebidos na plataforma interna do grupo, onde é realizada a triagem curricular automaticamente pela plataforma interna do grupo e de acordo com critérios confidenciais. Após esta triagem, é enviado um *e-mail* a todos os candidatos selecionados, convidando-os a avançar para a fase seguinte, que consiste numa entrevista em vídeo, feita através de uma aplicação externa de uma empresa com a qual a empresa X tem parceria. A aplicação funciona de forma semelhante à rede social *Instagram*, onde os candidatos, para prosseguirem no processo de seleção, devem descarregar a aplicação mencionada e realizar uma entrevista em vídeo (um *story*) na aplicação. Já registados na aplicação os candidatos devem escolher a(s) vaga(s) para a(s) quais se pretendem candidatar. Após iniciarem a entrevista, têm 10 segundos para ler a e 60 segundos para responder a cada pergunta em vídeo. Os candidatos gravam um vídeo respondendo às 3 ou 4 perguntas que surgem no ecrã. As primeiras três perguntas foram definidas previamente pelo Departamento de Recrutamento e são iguais para todos os

candidatos, independentemente da vaga. A quarta pergunta é opcional e pode ser elaborada e adicionada pelo *District Manager* (responsável pela loja e pelo recrutamento da mesma), podendo esta diferir, consoante do responsável de loja. (anexo IV).

O principal objetivo da empresa X ao adquirir esta aplicação é agilizar o processo, facilitando-o para os DM, uma vez que lhes permite despende menos tempo na seleção de candidatos. Através dos vídeos, conseguem avaliar se o candidato se enquadra no perfil procurado. Neste caso, sendo para trabalhar em loja, as competências que os *District Managers* procuram nos vídeos incluem: se o candidato é comunicativo, apaixonado por moda, pelos produtos e pelas marcas; se é dinâmico e gosta de estar em contacto com os clientes e com a equipa; se é determinado, transmite energia e paixão, e se gosta de trabalhar em equipa. Além disto, conseguem perceber o sentido de responsabilidade do candidato observando a forma como o vídeo foi feito e o local onde foi gravado.

Após serem selecionados nesta segunda fase, os DM entram em contacto com os candidatos para agendarem uma entrevista presencial. Durante esta entrevista conduzida pelos *District Managers*, são esclarecidas eventuais dúvidas que os candidatos possam ter, além de proporcionar aos DM a oportunidade de conhecerem pessoalmente os candidatos e avaliarem se são a pessoa adequada para integrar a equipa. Posteriormente, caso o candidato seja selecionado na fase da entrevista presencial, é formalizada a sua contratação.

(B) O processo para a função de *Store Manager* apresenta algumas diferenças. Quando surge a necessidade de contratação de um novo SM, os responsáveis pela loja inicialmente exploram a possibilidade de promover um dos colaboradores. Somente quando percebem que não há essa possibilidade, é que avançam para o recrutamento externo.

Assim como acontece no processo de R&S para SA, os *District Managers* comunicam ao Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* a necessidade de contratação. Esta comunicação desencadeia a colocação dos anúncios de emprego na página de carreiras do grupo, bem como em plataformas de recrutamento externas, como o *NetEmpregos*, *SapoEmpregos* e, ocasionalmente, no *LinkedIn* (anexos I e V). Após a receção das candidaturas, o processo inicia-se com uma triagem curricular, na qual são analisados todos os currículos recebidos em função dos requisitos da vaga. Nesta triagem são selecionados os candidatos que já têm experiência como *Store Manager* ou *Assistant a Store Manager*. Após a triagem inicial, os recrutadores conduzem

entrevistas telefônicas com os candidatos. Durante estas chamadas, é explicado o propósito da entrevista, questiona-se se o candidato ainda está interessado na vaga, questiona-se sobre a sua expectativa salarial e disponibilidade para iniciar funções. Caso exista interesse mútuo, é agendada uma entrevista via *Microsoft Teams* com o Departamento de Recrutamento. Quando os currículos para o processo de SM são escassos ou os candidatos não possuem as competências desejadas, recorremos a uma pesquisa ativa no *LinkedIn*, para identificar candidatos com o perfil procurado. Ao encontrar potenciais candidatos, enviamos uma mensagem a expor a vaga e verificamos se têm interesse em participar no processo de R&S. Caso afirmativo, procede-se inicialmente a uma entrevista telefônica, seguida de uma entrevista via *Microsoft Teams*. Nesta última, o objetivo é aprofundar as questões previamente abordadas por telefone e adicionar novas questões, com o intuito de avaliar se o candidato se enquadra no perfil procurado (anexo VI).

Para a função de *Store Manager*, para além de experiência prévia na função procura-se um perfil que demonstre paixão, que trabalhe com entusiasmo, comprometimento, energia e motivação; que seja mente aberta, curioso e flexível a mudança; pragmático, que goste de ser um exemplo e enfrentar desafios; que trabalhe bem em equipa e que seja um líder nato; e por fim que seja orientado para resultados.

Estas entrevistas são semi-estruturadas e têm uma duração média de 30 a 40 minutos. Se o candidato for selecionado nesta fase, avança para a próxima e última etapa do processo, que consiste numa entrevista presencial com a chefia direta, o *District Manager*.

(C) No que diz respeito à função de *District Manager*, o anúncio é amplamente divulgado, sendo publicado na página de carreiras da empresa X, no *NetEmpregos*, *SapoEmprego*, *LinkedIn* e nas páginas das universidades (anexo VII).

O processo de seleção inicia-se com a triagem de currículos, na qual são selecionados os candidatos que preenchem os requisitos exigidos para a vaga. Após esta fase, os candidatos selecionados são submetidos a uma entrevista telefônica, durante a qual é apresentada a função e a empresa em maior detalhe e onde o candidato tem também a oportunidade de se apresentar. (anexo I).

Posteriormente, é agendada uma dinâmica de grupo, geralmente com o máximo de 15 candidatos. A dinâmica de grupo para esta função é composta por três partes distintas, cada uma desenhada para avaliar diferentes competências dos candidatos:

(i) A primeira parte começa com uma breve apresentação da empresa e uma introdução das dinamizadoras da dinâmica, abrindo espaço para que candidato tenha a oportunidade de se apresentar por meio de um *pitch* pessoal de curta duração. Este *pitch* é avaliado com base em vários critérios detalhados na grelha de observação (anexo VIII), incluindo a clareza e coerência do discurso, comunicação não-verbal, motivação demonstrada e autoconhecimento.

(ii) Na segunda parte, os candidatos realizam um teste comportamental individual, que visa identificar o perfil comportamental de cada candidato e é avaliado de acordo com parâmetros específicos para compreender melhor as características individuais relevantes para a função. De seguida, os candidatos resolvem um exercício individual, que tem como objetivo avaliar a sua facilidade de resolução de problemas, como estabelecem os níveis de prioridades, como resolvem efetivamente os problemas, posto isto os candidatos participam por fim no exercício de grupo, que envolve a resolução colaborativa de um problema, onde se espera uma discussão ativa e troca de ideias até a formulação de uma solução conjunta. O resultado a que os candidatos chegam deve ser apresentado às dinamizadoras, demonstrando a capacidade dos candidatos de trabalhar em equipa e comunicar as suas soluções de maneira eficaz. Durante toda a dinâmica, os candidatos são avaliados com base em diversas competências críticas para a função, incluindo: discurso lógico e estruturado, capacidade de argumentação, comunicação não-verbal, conhecimentos e sentido crítico, gestão emocional, relacionamento interpessoal e trabalho em equipa, orientação para resultados e pragmatismo, e ainda liderança, flexibilidade e adaptabilidade (anexo IX).

(iii) Na última parte, são explicados mais detalhes sobre a função, os candidatos esclarecem dúvidas e são informados sobre quando lhes vai ser dado *feedback* da dinâmica. As recrutadoras discutem e decidem quais os candidatos que avançam para a próxima fase. Os candidatos selecionados são contactados por telefone para agendar uma entrevista via *Microsoft Teams* com o Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* que tem a duração de cerca de 30 a 40 minutos e é semi-estruturada. Se passarem na entrevista, é marcada uma entrevista final com o *Área Manager* e o *Brand Manager* da marca correspondente. A entrevista com a chefia direta AM e BM tem uma duração média de 30 minutos e não é estruturada, uma vez que visa permitir uma conversa mais fluida e adaptável às respostas do candidato, facilitando uma avaliação mais natural das suas competências e adequação ao cargo. Além disso, a abordagem não estruturada leva em consideração as especificidades de cada uma das marcas, permitindo uma análise mais

aprofundada das nuances e necessidades particulares de cada uma. O candidato selecionado é contratado, quanto aos candidatos não selecionados ao longo do processo, recebem um *e-mail* com *feedback* e são encorajados a candidatarem-se novamente no futuro. Todo este processo só ocorre se não houver uma referência interna fornecida pelo BM ou AM para um crescimento interno.

(D) Durante o estágio, tive também a oportunidade de aprender sobre um outro processo que, normalmente, ocorre apenas uma vez por ano na empresa X: os estágios de Verão. As *managers* dos vários departamentos, decidem em conjunto com a *manager* do Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* em que departamentos há possibilidade/necessidade de abrir vagas para estágio. Uma vez tomada esta decisão, inicia-se o processo com a publicação do anúncio na página de carreiras do grupo (anexo X), e é amplamente divulgado junto das universidades e em todas as feiras de emprego nas quais a empresa X participa.

No anúncio, é especificada área do estágio, a duração, a remuneração e os requisitos para ingressar no estágio. No caso em que participei, foram abertas vagas em dois departamentos (Departamento de Contabilidade e Departamento de RH – *Payroll*). Quando as candidaturas começam a ser recebidas, é realizada uma triagem curricular, onde são selecionados alunos que ainda estão a estudar. Posteriormente, os candidatos são separados por ano, curso e universidade para evitar que se conheçam na dinâmica de grupo em que vão participar. De seguida iniciam-se as entrevistas telefónicas, onde averiguamos se o candidato continua com interesse, percebemos a sua motivação para a candidatura e esclarecemos eventuais dúvidas que possam ter em relação ao estágio. É então agendada a dinâmica de grupo. A dinâmica de grupo funciona de forma semelhante ao processo para *District Manager* e consiste em três fases: 1- Apresentação da empresa, dos dinamizadores e dos participantes; 2- Exercícios individuais com uma componente comportamental e um questionário sobre a área do estágio; 3- Exercícios em grupo, onde os candidatos devem organizar uma formação e apresentá-la aos dinamizadores.

No caso específico do estágio para RH, uma vez que, o foco do mesmo é em *Payroll*, as perguntas na fase individual centram-se em questões sobre contratos de trabalho, código de trabalho e admissões de novos colaboradores. No exercício em grupo, foi proposto aos candidatos que organizassem uma formação sobre os direitos e deveres do colaborador destinada a divulgar aos colaboradores da empresa. Os candidatos tiveram de definir pontos como o objetivo da formação; o público-alvo; o plano de ação e a estratégia de comunicação da formação. No caso do

estágio para Contabilidade, as perguntas na fase individual incidiram sobre princípios contabilísticos, normas fiscais, gestão financeira. Na parte em grupo, o objetivo era organizar uma formação sobre literacia financeira a divulgar aos colaboradores da empresa.

Quando termina a dinâmica, as dinamizadoras procedem à seleção dos candidatos, auxiliadas pela correção dos vários testes realizados. Em caso de dúvidas relativas a algum candidato, os testes são utilizados para fundamentar a decisão. Todos os candidatos respondem a um teste psicológico (DISC), que contribui para a seleção dos mesmos com vista a integrar a fase seguinte, facilitando a identificação dos perfis comportamentais procurados. (anexo I)

Os candidatos selecionados na dinâmica de grupo avançam para a etapa subsequente, que consiste numa entrevista semi-estruturada, com a duração média de 30 minutos com o Departamento de Recrutamento e *Employer Branding*. Nesta entrevista, o objetivo é conhecer melhor o candidato, conhecer o percurso académico/profissional do mesmo, mas também as suas competências interpessoais, como comunicação, trabalho em equipa e capacidade de resolução de problemas. Além disso, são formuladas novas questões com a finalidade de avaliar se o candidato se enquadra no perfil desejado para a função específica e na cultura organizacional da empresa X. As questões podem incluir cenários hipotéticos para observar a abordagem do candidato, perguntas sobre a sua motivação para se juntar à empresa X e perguntas sobre o que esperam do estágio.

Para estes estágios, não é requisito a experiência prévia, uma vez que o objetivo da empresa X é transmitir conhecimentos ao estagiário, proporcionando-lhe uma experiência real no mercado de trabalho. Estes estágios são altamente benéficos para os estudantes, permitindo-lhes experienciar uma área específica, aplicando os conhecimentos teóricos adquiridos e avaliar se é uma área de seu interesse para futuras oportunidades de trabalho. Assim, o perfil procurado é o de um candidato apaixonado, motivado para aprender, com capacidade de trabalhar em equipa e orientado para resultados. Nesta fase são apenas selecionados três candidatos para passarem a fase seguinte. Estas entrevistas são não estruturadas e têm uma duração média de 30 a 40 minutos. Se o candidato for selecionado nesta fase, avança para a última etapa do processo, que consiste numa entrevista presencial com a chefia direta, nomeadamente as managers do departamento de *Payroll* e Contabilidade.

## 5.2. Atividades de *Employer Branding*

No âmbito do *Employer Branding*, a empresa X participa em diversos eventos, incluindo feiras de emprego organizadas pelas próprias universidades, eventos de menor escala organizados pelos núcleos de estudantes, bem como eventos como os *talent bootcamps* que promovem o contacto entre os responsáveis pelas universidades ou outras empresas, permitindo-nos conhecer o mercado e fortalecer a marca (anexo II).

Os estagiários acolhidos na empresa X desempenham um papel fundamental na estratégia de *Employer Branding*, uma vez que, ao partilharem a sua experiência de estágio com colegas e contactos, promovem a imagem positiva da empresa de forma autêntica e pessoal. Além disso, o website da empresa X, que divulga todas as informações e ofertas do grupo, também é essencial nessa estratégia, funcionando como uma ferramenta vital de comunicação para atrair e informar potenciais talentos.

Neste tipo de atividades, o objetivo é dar a conhecer a empresa X, abordando a sua história, os seus objetivos, as áreas de atuação, os perfis procurados e, mais importante, a divulgação das oportunidades disponíveis. O principal objetivo é atrair talento jovem para que, no futuro, possam vir a colaborar com a empresa. Durante as várias feiras de emprego, compartilhei com os alunos a experiência real de realizar um estágio curricular na organização (anexo II). Destaquei o equilíbrio entre trabalhar e desenvolver a tese de mestrado, uma questão que despertou bastante curiosidade entre os alunos.

No decorrer das feiras de emprego, a empresa X participa em várias atividades, destacando-se as *speed interviews*. Nestas entrevistas rápidas, normalmente com a duração de oito ou de quinze minutos, o candidato tem a oportunidade de se apresentar, de ouvir falar mais sobre a empresa e, com base nas informações fornecidas, são apresentadas eventuais oportunidades que correspondam ao seu perfil.

Destaco também a participação nos *Talent Bootcamps*, organizados pela Magma, uma empresa em que um dos objetivos é proporcionar aos alunos de diferentes universidades a possibilidade de conhecerem as oportunidades de carreira no mundo laboral. Os *Talent Bootcamps* consistem num *pitch* que os alunos devem fazer para 3 profissionais de diversas empresas. Durante estes eventos, os alunos recebem *feedback* valioso relativamente aos *pitch*, conhecem melhor as empresas presentes e estabelecem contactos profissionais. Da mesma forma, as empresas têm a

possibilidade de conhecer e interagir com os alunos, identificando potenciais talentos para futuras oportunidades.

Participamos também em apresentações, como, por exemplo, a colaboração num curso em parceria com uma universidade de ciências sociais, onde o tema abordado foi "Entrevistas e Dinâmicas de Grupo." Neste evento, as recrutadoras da empresa X partilharam informações sobre a sua experiência em processos de R&S com os alunos. Durante a sessão, foi realizada uma dinâmica de grupo prática para servir como exemplo e foram fornecidos conselhos sobre o que fazer e o que evitar numa entrevista.

A empresa X acolheu dois estagiários do ensino secundário no âmbito do projeto "A Minha Primeira Experiência no Mundo do Trabalho," realizado em colaboração com um colégio. Durante uma semana, estes jovens tiveram a oportunidade de vivenciar o ambiente profissional nas diversas áreas da empresa, permitindo-lhes conhecer os diferentes departamentos e as atividades desenvolvidas em cada um. O objetivo foi fornecer valiosos insights para ajudar na tomada de decisões sobre as suas futuras áreas de formação académica. Além disso, esta iniciativa também se destaca como mais uma oportunidade de fortalecimento do *Employer Branding* da empresa X.

O programa de embaixadores universitários é também uma estratégia importante de *Employer branding*, uma vez que os embaixadores são a ponte de ligação entre a empresa X e a universidade. O objetivo dos embaixadores é promover as oportunidades de carreira da empresa, participando e divulgando os eventos onde a empresa X estiver presente, identificar os talentos na universidade e estabelecer a ligação entre estes e a empresa. Esta identificação pode ser feita através da rede de contactos dos embaixadores e pela observação dos estudantes que se destacam em atividades académicas, projetos extracurriculares ou competições, facilitando assim o recrutamento de candidatos com elevado potencial. Além disso, muitas vezes são os próprios alunos que procuram os embaixadores, demonstrando um grande interesse em trabalhar na empresa X, o que facilita ainda mais a identificação de candidatos. Os embaixadores da empresa X são facilmente identificados pelos estudantes, pois incluem no *LinkedIn* a sua função como embaixadores e participam ativamente nas feiras de emprego, apresentando-se formalmente como representantes da empresa. Dessa forma, os candidatos sabem quem são os embaixadores e podem abordá-los diretamente para obter mais informações sobre a empresa e as oportunidades de carreira. Os embaixadores têm também a oportunidade de conhecer a empresa X em profundidade,



participar em formações nas suas áreas de preferência, o que é altamente benéfico. Além disso, estes embaixadores alargam a sua rede de contactos e enriquecem o seu currículo enquanto adquirem competências como a comunicação, trabalho em equipa, gestão de tempo, que serão valiosas para o futuro profissional. Este programa não só beneficia a empresa X ao atrair talentos, mas também oferece aos estudantes uma experiência prática e uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Para a divulgação destes eventos, são também efetuadas várias publicações no *LinkedIn*. Normalmente, realiza-se uma publicação no início do mês para anunciar as datas, os eventos e as universidades onde a empresa X estará presente (anexo XI). No final do mês, é feita outra publicação com uma compilação das várias fotos tiradas durante os eventos. Além disso, podem ser feitas publicações adicionais sobre a participação em eventos específicos (anexo XII).

## **6. Confronto entre teoria e prática**

### **6.1 Análise crítica do processo de R&S e do *Employer Branding***

De acordo com a literatura, estratégias que combinam recrutamento interno e externo são recomendadas para otimizar o aproveitamento do capital humano e trazer novas competências e perspectivas para a organização (Mathis & Jackson, 2011). Na empresa X, esta abordagem é visível na política de recrutamento adotada para diferentes níveis hierárquicos. Para cargos de alto nível, como *Area Manager*, *Brand Manager* e *Country Manager*, há uma clara preferência pelo recrutamento interno, minimizando custos e valorizando os colaboradores, o que contribui para a retenção (Salum et al., 2023). Em contraste, as vagas de *Sales Assistant* são preenchidas exclusivamente por recrutamento externo, alinhando-se com a necessidade de trazer novas perspectivas e promover inovação na base da pirâmide organizacional (Teixeira et al., 2023). A elevada rotatividade (cerca de 30% no ano de 2023) nas funções de SA exige um recrutamento constante, permitindo a entrada de candidatos com experiências diversas, o que beneficia o atendimento ao cliente e a adaptação às mudanças do mercado. Para cargos como *Store Manager* (SM) e *District Manager* (DM), a empresa X adota uma abordagem mista. Esta prática reflete uma aplicação equilibrada das estratégias recomendadas pela literatura, permitindo à empresa X aproveitar os benefícios de cada tipo de recrutamento. Para o cargo de SM, o recrutamento interno é valorizado porque permite a promoção de colaboradores que já têm conhecimento profundo da

cultura e das operações da loja. Isto assegura continuidade na gestão e minimiza o tempo necessário para a adaptação ao novo papel. Contudo, a inclusão de recrutamento externo também é crucial para trazer novas perspectivas e abordagens que podem ser benéficas para enfrentar desafios específicos ou revitalizar a operação da loja. No caso de DM, que desempenham um papel estratégico entre a área comercial e o *back office*, a combinação de recrutamento interno e externo permite equilibrar conhecimento interno e novas competências de gestão (Mathis & Jackson, 2011). A promoção interna para o cargo de DM permite que indivíduos com experiência interna e compreensão das operações do grupo assumam funções de liderança, enquanto o recrutamento externo pode trazer uma visão fresca e técnicas de gestão que podem melhorar a coordenação e a eficácia na supervisão de várias lojas. Desta forma, a organização assegura a continuidade e a familiaridade associadas à promoção interna, ao mesmo tempo que se beneficia da diversidade e inovação que o recrutamento externo proporciona, evitando assim as limitações que podem surgir da dependência exclusiva de uma única fonte de recrutamento (Mathis & Jackson, 2011).

Relativamente às técnicas de recrutamento, a teoria destaca a importância de adaptá-las às necessidades específicas de cada processo. Anand e Dubey (2022) afirmam que a utilização de várias técnicas garante que os candidatos percebam a correspondência entre as suas habilidades e os requisitos das funções. A empresa X exemplifica este alinhamento, utilizando anúncios de emprego que seguem o modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), conforme sugerido por Vuorelma (2018). O título “*Sales Assistant: Os Sales Assistants são fundamentais para o sucesso das nossas lojas*” capta a atenção, e a descrição detalhada das responsabilidades mantém o interesse. O desejo é despertado pela apresentação de benefícios atraentes, como formação personalizada, incentivos de vendas, descontos, fardas, seguro de saúde e oportunidades de crescimento. Finalmente, o anúncio incentiva a ação ao convidar os candidatos a submeterem a sua candidatura com uma chamada clara: “Caso consideres que esta oportunidade é para ti, submete a tua candidatura aqui. *Join our talent community!*” (Anexo III). Assim, os anúncios da empresa X alinham-se com as recomendações teóricas, aplicando efetivamente o modelo AIDA para atrair e envolver candidatos qualificados. A teoria também enfatiza o papel crescente do *E-recruitment* como uma ferramenta essencial no recrutamento atual. Hosain et al. (2020) e D’Silva (2020) destacam como a *Internet* e as redes sociais transformaram a forma como as organizações recrutam, aumentando a eficiência e reduzindo custos. A empresa X adota esta prática, publicando

vagas e promovendo sua marca empregadora em plataformas online, o que fortalece a estratégia de *Employer Branding* ao comunicar valores e benefícios a um público mais amplo. Adicionalmente, as candidaturas espontâneas, conforme abordado por Martins et al. (2023), são uma técnica valiosa para captar o interesse de candidatos proativos, permitindo à empresa criar um banco de talentos para futuras oportunidades de recrutamento.

Ao nível da seleção, a literatura enfatiza a importância de um processo estruturado para garantir a escolha dos candidatos mais adequados. Ferramentas como análise de currículos, entrevistas estruturadas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo são frequentemente recomendadas (Armstrong, 2014), usadas por vezes numa abordagem multi-método (Schmitt & Chan, 1998) para avaliar uma gama de competências de forma abrangente. A empresa X adota esta abordagem multi-método para a seleção de candidatos, ajustando as técnicas utilizadas de acordo com o nível e a natureza do cargo. A triagem de currículos permite uma avaliação minuciosa das experiências e qualificações dos candidatos (Cabrita et al., 2019; Machado & Portugal, 2013). Na empresa X, o processo de seleção inicia-se sempre com esta etapa, na qual as experiências profissionais dos candidatos são cuidadosamente avaliadas para verificar se possuem as competências exigidas para o cargo ao qual se estão a candidatar.

A teoria sugere que as entrevistas em vídeo assíncronas oferecem uma alternativa eficiente aos métodos tradicionais de seleção, permitindo que candidatos respondam a perguntas pré-definidas em uma plataforma online, sem interação direta com o entrevistador. Esta abordagem facilita uma triagem inicial eficaz e oferece flexibilidade tanto para os candidatos quanto para os recrutadores (Lukacik et al., 2022). Na prática, a empresa X aplica exatamente essas técnicas para cargos operacionais, como *Sales Assistant*. São utilizadas entrevistas em vídeo assíncronas para realizar uma triagem inicial dos candidatos, alinhando-se com a teoria ao proporcionar uma forma moderna e escalável de avaliar um grande volume de candidatos. Isso confirma que a prática segue as recomendações teóricas, implementando uma abordagem que visa otimizar a eficiência do processo de seleção. No entanto, para cargos mais estratégicos e de maior responsabilidade, como *Store Manager* e *District Manager*, a empresa X recorre a métodos mais tradicionais. A triagem de currículos, as dinâmicas de grupo e as entrevistas são privilegiados neste caso. Este enfoque é justificado pela necessidade de uma compreensão mais profunda das competências e da adequação

dos candidatos para funções que exigem uma combinação de habilidades técnicas e interpessoais mais sofisticadas.

Para funções como *District Manager* e estagiários, a empresa X recorre a dinâmicas de grupo, uma vez que estas oferecem uma visão objetiva do comportamento e das características dos candidatos, fornecendo informações adicionais que muitas vezes não são obtidas em entrevistas convencionais (Teixeira et al., 2019). As dinâmicas permitem avaliar competências como liderança, empatia, trabalho em equipa, e respeito pela diversidade, além de confirmarem a veracidade de declarações feitas pelos candidatos durante as entrevistas ou presentes nos currículos (Santos et al., 2021). Essas avaliações são especialmente úteis em processos com um número elevado de candidatos, como no caso dos estágios ou posições de DM, permitindo observar como os candidatos interagem em contextos práticos e acelerando o processo de seleção. Contudo, as dinâmicas de grupo podem não ser adequadas para todos os candidatos ou funções, conforme apontado por Furnham (2008). Há riscos de gerar falsos positivos ou negativos, especialmente quando candidatos menos confortáveis em ambientes de grupo podem ser injustamente avaliados. Para mitigar esse risco, é essencial complementar as dinâmicas com outros métodos de avaliação, como entrevistas semi-estruturadas, permitindo uma exploração mais aprofundada das competências técnicas e comportamentais dos candidatos, ajustando-se às suas respostas e proporcionando uma avaliação mais completa e contextualizada. Estas práticas estão em consonância com as recomendações teóricas, refletindo uma abordagem metódica e estruturada na seleção de candidatos. No entanto, é importante considerar que as dinâmicas de grupo, embora eficazes em certos contextos, podem não ser adequadas para todas as funções ou candidatos. Como discutido por Furnham (2008), alguns candidatos podem sentir-se desconfortáveis em ambientes de grupo, o que pode comprometer o desempenho e a avaliação justa das suas competências. Por isso, é crucial a escolha cuidadosa da técnica mais apropriada para cada posição e perfil de candidato, garantindo uma avaliação equitativa e eficiente.

A integração destes métodos permite à empresa X atrair candidatos qualificados e alinhados com as necessidades da organização, refletindo um esforço bem-sucedido para implementar as melhores práticas de recrutamento conforme sugerido pela teoria. Relativamente a identificação de talentos feita pelos Embaixadores, a mesma é feita através da rede de contactos dos mesmos e pela observação de estudantes que se destacam em atividades académicas, projetos

extracurriculares ou competições. No entanto, é importante notar que, na ausência de critérios claros definidos pela empresa para a seleção de embaixadores, cada um pode adotar uma abordagem diferente. Isso pode resultar em inconsistências na identificação de candidatos com elevado potencial. Além disso, muitos alunos, demonstrando interesse em trabalhar na empresa X, procuram os embaixadores, o que, sem critérios claros, pode levar a uma seleção subjetiva e não padronizada.

A empresa X utiliza as entrevistas como técnica de seleção, uma vez que é considerada uma ferramenta de grande importância para as organizações avaliarem aspectos que não estão no currículo do candidato, e observar reações a perguntas específicas (Figueiras et al., 2019). As entrevistas na empresa X são usadas para todas as funções, quer para a área comercial quer para posições de backoffice, como complemento a triagem de CVs e as dinâmicas de grupo. Uma das principais vantagens das entrevistas semi-estruturadas é que elas permitem uma abordagem focada e flexível, oferecendo ao entrevistador a autonomia para explorar ideias e temas relevantes que possam surgir durante a conversa (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Na prática, a empresa X aplica entrevistas semi-estruturadas em todos os processos de seleção, desde *Sales Assistant* (SA) e *Store Manager* (SM) até *District Manager* (DM) e estagiários. Esta abordagem é utilizada para garantir consistência e imparcialidade na avaliação dos candidatos. Para as posições de SA e SM, a empresa X utiliza entrevistas semi-estruturadas, combinadas com métodos como triagem automatizada. Esta combinação de técnicas permite uma avaliação mais abrangente das competências dos candidatos, com base nas características exigidas para cada função. As perguntas utilizadas nas entrevistas para *Sales Assistant* e *Store Manager* abordam várias competências relevantes, como orientação ao cliente, resolução de conflitos, gestão de equipas e liderança (anexo IV e VI). Para funções de DM e estágios, a aplicação de entrevistas semi-estruturadas é particularmente eficaz, pois possibilita uma exploração mais aprofundada das competências técnicas e comportamentais, permitindo adaptar as perguntas às respostas dos candidatos e garantindo uma avaliação mais completa e contextualizada das suas habilidades e adequação ao cargo. Segundo Adeoye-Olatunde & Olenik (2021), uma das grandes vantagens da entrevista semi-estruturada é o facto de haver uma base para conduzir a entrevista, mas ao mesmo tempo dar a liberdade ao entrevistador de tocar em tópicos não presentes no guião. Na empresa X, as entrevistas

mais usadas são as semi-estruturadas, porém existe uma flexibilidade que permite o uso de entrevistas não estruturadas como para os estágios.

Esta prática, embora possa trazer vantagens na adaptação às necessidades específicas de cada candidato, pode também introduzir variabilidade e subjetividade no processo de seleção, comprometendo a imparcialidade, criando uma subjetividade. Outro ponto de tensão é a flexibilidade nas entrevistas. A literatura enfatiza a importância das entrevistas estruturadas, uma vez que as entrevistas não semi-estruturadas e não estruturadas não garantem que todos os candidatos sejam avaliados de maneira uniforme e justa, o que as torna difíceis de comparar (Newell, 2005). As entrevistas estruturadas, por outro lado, permitem que todos os candidatos respondam às mesmas perguntas, facilitando a comparação direta e minimizando vieses (Brandão et al., 2023).

A avaliação de competências técnicas e comportamentais é uma componente essencial no processo de recrutamento e seleção da empresa X. De acordo com as recomendações de Silva e Rodrigues (2021), a empresa adota uma abordagem criteriosa para garantir que os candidatos selecionados possuam as habilidades técnicas necessárias e as características comportamentais adequadas. Para concretizar esta abordagem, a empresa utiliza uma série de métodos e ferramentas. Durante o processo de seleção para algumas funções, são avaliadas as competências técnicas através de testes práticos e avaliações de habilidades específicas, como simulações de situações de trabalho real e análise de casos, como é o caso do exercício apresentado na dinâmica de grupo aos candidatos a função de DM. Por exemplo, para posições de SA, poderão em entrevista ser aplicados exercícios que simulam situações de atendimento ao cliente, permitindo que os candidatos demonstrem sua capacidade de comunicação, dinamismo e habilidade para trabalhar em equipa. Além das competências técnicas, a empresa X valoriza fortemente o ajuste cultural, que é avaliado através de diversas etapas do processo de seleção. Durante as entrevistas, são feitas perguntas situacionais e comportamentais para compreender como o candidato lida com situações específicas (anexo VI). As dinâmicas de grupo também são utilizadas para observar como os candidatos interagem com outros membros da equipe e como se encaixam no ambiente organizacional. A teoria do ajuste pessoa-organização, conforme discutido por Schein (2010) e Uchedili (2023), sublinha a importância de garantir que os candidatos selecionados se alinhem com a cultura da empresa para alcançar um sucesso e uma satisfação a longo prazo. A empresa X,

ciente da importância desse alinhamento, utiliza métodos robustos para assegurar que os novos colaboradores não apenas atendem aos requisitos técnicos do cargo, mas também compartilham os valores e a visão da organização. Entre esses métodos, destacam-se a implementação de teste psicológicos focados em identificar traços de personalidade e atitudes que se alinham com a cultura da empresa, avaliações de fit cultural durante o processo de seleção, e dinâmicas de grupo que permitem observar como os candidatos interagem em situações de trabalho em equipa. Um ponto de tensão significativo é a inconsistência na aplicação de testes psicométricos. A literatura, como destacado por Armstrong (2014), recomenda a utilização consistente desses testes para garantir a objetividade na avaliação dos candidatos. Na empresa são utilizados testes psicológicos para funções como DM, para vagas nos departamentos da sede e para estágios, onde uma análise mais profunda das competências em termos comportamentais é considerada crucial. Estes testes servem para medir e avaliar características específicas dos indivíduos, como personalidade, conhecimentos e competências dos candidatos, prevendo o seu desempenho em atividades específicas relacionadas ao trabalho (Pereira et al., 2003; Coradini & Murini, 2016). No entanto, para funções como SA e SM, a empresa opta por utilizar principalmente entrevistas e dinâmicas de grupo, que são consideradas mais adequadas para avaliar competências práticas e interpessoais específicas. Esta abordagem diferenciada, segundo justificações internas, deve-se à percepção de que estas funções requerem uma avaliação mais focada em competências interpessoais, como comunicação e trabalho em equipa, que seriam melhor captadas através de métodos mais interativos, como dinâmicas de grupo e entrevistas.

Contudo, há uma crítica importante a considerar. A literatura não sustenta completamente a exclusão dos testes psicométricos para a avaliação de competências interpessoais, como as requeridas para SA e SM. Na realidade, testes psicológicos têm sido amplamente utilizados e recomendados para avaliar traços de personalidade e comportamentos, que são cruciais para funções que exigem capacidades de comunicação e colaboração (Coradini & Murini, 2016). Assim, esta decisão da empresa pode ser vista como um ponto crítico, uma vez que pode gerar inconsistências no processo de seleção e limitar a objetividade das avaliações. Além disso, como Schmitt e Chan (1998) sugerem, a utilização de uma abordagem multi-método, que inclui tanto testes psicométricos como entrevistas e dinâmicas de grupo, proporciona uma avaliação mais abrangente e equilibrada das competências dos candidatos, independentemente da função. Esta

prática não só reduz o risco de vieses, mas também assegura que as competências comportamentais, interpessoais e técnicas sejam devidamente avaliadas, independentemente da natureza da função. Assim, enquanto a empresa justifica a utilização diferenciada das ferramentas de seleção com base nas especificidades de cada função, esta prática pode levar a uma falta de consistência na aplicação dos testes psicométricos, o que pode comprometer a objetividade na seleção de candidatos para funções como SA e SM. Uma abordagem mais uniforme, que incorpore testes psicométricos de forma transversal, poderia garantir uma avaliação mais justa e completa das competências de todos os candidatos, independentemente da função.

Estão também a ser dados os primeiros passos na integração de tecnologia no processo de seleção na empresa X, mas ainda longe das recomendações teóricas presentes na literatura (D'Silva, 2020) onde se menciona a importância do uso de sistemas de gestão de candidatos, entrevistas em vídeo e plataformas de recrutamento online como formas de aumentar a eficiência e o alcance do processo (Hosain et al., 2020). A empresa X tem começado a adotar algumas dessas tecnologias, nomeadamente entrevistas vídeo assíncronas, conforme sugerido por Lukacik et al., (2022), para agilizar o processo de seleção, especialmente para as vagas de SA. Através de uma aplicação externa já mencionada, os DMs avaliam rapidamente se os candidatos possuem as competências desejadas, como comunicação e paixão pelo retalho, tornando o processo mais eficiente.

Na empresa em questão, observamos também alguns pontos de tensão onde as práticas atuais e o processo de R&S tal como é descrito na literatura. Este confronto entre teoria e prática é essencial para identificar áreas de melhoria e propor soluções que alinhem melhor as operações da empresa com os mais sólidos pressupostos teóricos. O último ponto de tensão é relativamente ao uso de tecnologia no processo de R&S. A empresa X já fez alguns progressos, mas há espaço para expandir a integração de ferramentas digitais em todas as fases do processo e para todas as posições. Embora a utilização atual de tecnologia, como entrevistas vídeos assíncronas, seja um passo positivo, a falta de um sistema de gestão de candidatos robusto que integre todas as etapas do processo, desde a triagem inicial até à entrevista final, pode levar a ineficiências e à subutilização do potencial das ferramentas digitais. Implementar um sistema integrado poderia melhorar a eficiência, reduzir o tempo de contratação e proporcionar uma experiência mais fluida e consistente para os candidatos. Não obstante os pontos de tensão acima mencionados, o



confronto entre a revisão da literatura e a prática de recrutamento e seleção (R&S) na empresa X revela um alinhamento significativo. A empresa demonstra um compromisso com a modernização dos seus processos, como a adoção de entrevistas vídeo assíncronas, mantendo um equilíbrio entre recrutamento interno e externo, e aplicando métodos estruturados de avaliação de candidatos.

O R&S na empresa X alinha-se com os pressupostos do *Employer Branding*. A empresa divulga oportunidades em universidades, feiras de emprego e eventos de *networking*, evidenciando o seu compromisso em promover a marca. A empresa X participa em eventos como *Talent Bootcamps* e colabora com instituições académicas em cursos e workshops, atraindo talentos qualificados e consolidando a sua imagem como um empregador que valoriza o desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho positivo. Esta abordagem visa atrair candidatos que se alinhem com os valores da organização. A integração de análise de currículos, entrevistas estruturadas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo garante que os candidatos selecionados tenham as competências interpessoais e técnicas necessárias (Armstrong, 2014). Na prática, a empresa X combina avaliações objetivas com uma análise detalhada do comportamento dos candidatos nas dinâmicas de grupo, validando se as competências identificadas nos currículos estão alinhadas com as exigências do cargo. Ao promover uma imagem autêntica e diferenciada no competitivo mercado de trabalho, a empresa reforça o seu *Employer Branding* através da participação ativa dos colaboradores em eventos de recrutamento e redes sociais (Braga & Reis, 2016; Bancaleiro, 2011), transmitindo uma imagem de transparência e proximidade com potenciais candidatos.

## **6.2. Proposta de melhoria: Programa de Embaixadores Internos**

Para enfrentar os desafios crescentes no recrutamento de talentos e destacar a empresa X num mercado competitivo, desenvolvi uma proposta de melhoria. Trata-se de um Programa de Embaixadores Internos, parte integrante da estratégia de *Employer Branding* da empresa, e que visa superar as dificuldades específicas de recrutamento para funções cruciais, como *Store Managers* e *Sales Assistants*.

De acordo com Ong (2011), a utilização de redes sociais e eventos de *Employer Branding*, como proposto no programa, permite um alcance mais vasto e um envolvimento mais profundo dos colaboradores, diferenciando-o dos programas tradicionais de referência. Os embaixadores

não apenas relatarão suas experiências pessoais, mas também serão incentivados a partilhar histórias diversas e autênticas sobre o dia a dia na empresa, destacando diferentes aspetos da cultura organizacional, projetos em que estão envolvidos e conquistas de equipa.

Além disso, para evitar que os embaixadores fiquem sem conteúdo para compartilhar, o programa incluirá sessões de formação contínua e encontros regulares, onde poderão discutir novas experiências, desafios e sucessos. Assim, os embaixadores terão sempre novas narrativas para contar, mantendo o conteúdo dinâmico e atraente. O programa pretende aumentar a visibilidade e atratividade da empresa nas regiões onde é mais difícil recrutar, através desses relatos e experiências autênticas, conforme defendido por Amelia & Nasution (2016).

Os colaboradores selecionados são escolhidos pelo seu desempenho e envolvimento e recebem incentivos, como bónus (como escolher até 3 peças de uma das marcas a custo 0) e oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, o programa oferece benefícios personalizados, como horários flexíveis, conforme recomendado por Kumari et al. (2020). Além disso, ser embaixador pode proporcionar maior reconhecimento na empresa e no setor, importante em termos motivacionais, e reforça a lealdade e o compromisso dos colaboradores (Kumari et al., 2020).

Os embaixadores devem partilhar regularmente conteúdos nas redes sociais e eventos, utilizando um hashtag como #Junta-teÀEmpresaX para aumentar a visibilidade e criar uma ligação autêntica com o público (Tripathi et al., 2017). Para tal, devem receber formação específica, providenciada pela empresa, em comunicação e redes sociais, para garantir que a mensagem da empresa seja transmitida de forma profissional e consistente. O uso de materiais de marketing, como vídeos e folhetos, facilita esse processo (Kotler & Keller, 2012). Adicionalmente, todos os depoimentos e testemunhos partilhados pelos embaixadores devem ser previamente validados pelo departamento de Comunicação e Imagem, pela diretora de RH e pelo *Country Manager*, assegurando que estejam alinhados com os objetivos e a imagem da empresa antes da divulgação.

A criação de conteúdos autênticos, que se referem a materiais que retratam de forma realista e honesta a cultura, os valores e o ambiente de trabalho da empresa, como vídeos e depoimentos, reforça a autenticidade e alinha as expectativas dos candidatos com a realidade da empresa. Este fator é essencial para a fidelização dos talentos (Santos et al., 2019), pois

proporciona aos candidatos uma visão clara e precisa do que podem esperar ao se juntarem à empresa, aumentando a sua conexão e comprometimento.

A eficácia do programa será medida através de métricas de envolvimento nas redes sociais e feedback dos candidatos, permitindo ajustar as estratégias conforme necessário. O programa oferece uma solução inovadora para as dificuldades de recrutamento, destacando-se num mercado competitivo e promovendo uma imagem genuína da cultura organizacional (Braga & Reis, 2016).

## **7. Conclusão**

O presente TFM representa o resultado académico de um estágio realizado na empresa X, do sector do retalho de moda, com o propósito de pôr em prática e analisar criticamente os conhecimentos na área do recrutamento e seleção, integrados dentro da Gestão de Recursos Humanos. A realização do estágio proporcionou um contacto direto com uma realidade do mundo laboral numa empresa focada no retalho. Esta experiência foi particularmente enriquecedora, pois ofereceu uma visão abrangente do processo de R&S e das dinâmicas internas de uma empresa focada na área comercial. A oportunidade de integrar o Departamento de Recrutamento e *Employer Branding* ampliou a compreensão das práticas de gestão de talentos e ofereceu uma perspetiva única sobre como as técnicas de R&S são adaptadas e aplicadas no contexto empresarial, onde a agilidade e a adaptação são cruciais para o sucesso num mercado em constante mudança.

Uma das grandes aprendizagens deste estágio foi a importância de alinhar as práticas de R&S com a cultura organizacional da empresa. A empresa X foca-se não só em atrair talentos, mas também em garantir que os candidatos se identificam com os valores e a missão da empresa. Este aspeto é particularmente relevante num sector como o retalho de moda, onde a rotação de colaboradores em loja pode ser elevada (30% no ano de 2023) devido a fatores como a natureza sazonal do negócio. Muitos dos colaboradores em loja são estudantes, o que contribui para o aumento da taxa de rotatividade, uma vez que frequentemente terminam os cursos e saem da empresa. Além disso, o contato com diferentes perfis de candidatos permitiu observar como a diversidade de experiências e competências pode enriquecer as equipas.

Como sugestão de melhoria, o presente relatório avança o Programa de Embaixadores Internos, uma proposta para a estratégia de *Employer Branding* da empresa X que representa um

exemplo inovador de como as técnicas de recrutamento e seleção podem ser otimizadas para enfrentar desafios específicos. A utilização de embaixadores para promover a marca da empresa e atrair talentos é um avanço significativo, proporcionando uma abordagem mais dinâmica e autêntica no recrutamento. Além disso, este programa tem o potencial de fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo e motivador, uma vez que os colaboradores que atuam como embaixadores sentem-se mais envolvidos e valorizados pela organização, o que, por sua vez, contribui para a sua retenção e desenvolvimento contínuo.

Não obstante a experiência de estágio ter sido positiva, o mesmo não deixou de ter algumas limitações. A mais significativa foi a participação restrita em algumas etapas do processo de R&S. Embora tenha estado envolvida na maioria das fases do recrutamento para estágios de verão – com exceção da entrevista final e da decisão sobre o candidato selecionado –, a minha participação nos demais processos restringiu-se principalmente à fase inicial da seleção, focada sobretudo na triagem de currículos, entrevistas telefônicas e dinâmicas de grupo. A falta de acompanhamento de outras etapas finais impediu uma compreensão completa das dinâmicas e decisões envolvidas até à contratação final, o que teria oferecido uma visão mais ampla sobre o impacto das decisões estratégicas no processo de seleção.

Em suma, este estágio proporcionou uma experiência prática de valor incalculável, complementando o conhecimento teórico adquirido ao longo do curso. As limitações encontradas, como a falta de envolvimento nas etapas finais do processo de seleção, abriram espaço para uma reflexão crítica sobre os desafios enfrentados no mundo real e sobre como as práticas de R&S podem ser continuamente aperfeiçoadas para atender às necessidades tanto dos candidatos quanto das empresas. O Programa de Embaixadores Internos, como proposta prática, é um exemplo claro de como é possível inovar neste campo, trazendo soluções mais eficazes e alinhadas com as novas exigências do mercado.

## Referências

Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5 (3), 1-13

Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22 (2), 1-5.

Ada, N., Korolchuk, M., Yunyk, I. (2023) The role of employer branding practices on management of employee attraction and retention. *Economics Ecology Socium*, 7 (1), 46-60.

Adaoma, C. S., & Onuoha, B. C. (2022). Recruitment methods and employee performance in public institutions in Rivers State. *Research Journal of Management Practice*. 2(1), 45-53.

Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358-1367.

Almeri, T. M., Martins, K. R., & Paiva de Paula, D. D. S. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4(8), 77-94.

Alves, L. H., Saramago, G., de Fátima Valente, L., & de Sousa, A. S. (2021). Análise documental e sua contribuição no desenvolvimento da pesquisa científica. *Cadernos da FUCAMP*, 20 (43), 51-63.

Amelia, N., & Nasution, R. A. (2016). Employer branding for talent attraction in the Indonesian mining industry. *International Journal of Business*, 21(3), 227-242.

Anosh, M., Hamad, Naqvi., & Batool, A. (2014). Impact of recruitment and selection of HR department practices. *Europe* [https://media.umadesign.com/000041/employer\\_branding.pdf](https://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf)  
*an Journal of Business and Management*, 6 (31), 200-205.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13<sup>a</sup> Ed. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Anand, A., & Dubey, S. (2022). CV analysis using machine learning. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 10 (5), 1316- 1322

Antunes, G., Nascimento, c., Toledo, M., & Cunico, E 2016). Recrutamento e seleção. *Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista–ENCITEC*.

[https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle\\_eventos/ce\\_producao/20161022-110237\\_arquivo.pdf](https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf)

Bancalheiro, J. (2011). Employer Branding. Stanton Chase Report, 1-6. [https://media.umadesign.com/000041/employer\\_branding.pdf](https://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf) (Acesso em: 07/09/2024)

Brandão, M. E. de O., Santos, M. F. R. dos, & Medina, C. M. (2023). A importância do recrutamento e seleção humanizado dentro das empresas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências E Educação*, 9 (10), 926–937.

Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do employer branding, *GvExecutivo* 15 (1), 18-21

Cabrita, S., Costa, J. F., Gonçalves, G., Sousa, C. (2019). Capacitor recruitment fusion methodology: A case study. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(2), 158-175.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86, 74-81.

Caxito, F. A. (2008). *Recrutamento e seleção de pessoas*. IESDE Brasil.

Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2016). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, 5(1), 55–78.

Corbin, J., Strauss, A. (2015). *Basic of qualitative research – Techniques and procedures for developing grounded theory*. (4 ed.), Sage.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações* (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.

Ciesielska, M., Boström, K. W., & Öhlander, M. (2018). Observation methods. In M. Ciesielska & D. Jemielniak (Eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies*, 2, 33-52.

Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5 (2), 2-5.

Cruz, W. C. (2023). Gestão de pessoas: Um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. *Revista OWL – Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1 (1), 14-29

D'Silva, C. (2020). A study on increase in e-recruitment and selection process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3 (8), 205-213.

DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment?. The efficacy of hiring strategies hinges on a firm's simultaneous use of other policies. *IZA World of Labor*. doi: 10.15185/izawol.237.v2

Dipboye, R. (1994) Structured and unstructured selection interviews: beyond the job-fit mode, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 79-123.

Edien, A. G. A. (2015). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 9-18.

Esther E. Uchedili. (2023). Employing person-organization fit (p-o fit) and person-job fit (p-j fit) in recruitment of librarians in the present digital environment. *West African Journal of Interdisciplinary Research*, 1 (3), 1-10.

Ferreira, S. F., & Soeira, F. D. S. (2013). A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, 4 (1), 46-56.

Figueiras, B. S., Felisbino, G.S., Felizardo, T.A., & Fonseca, B.G. (2019). A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. *Revista Científica Unilago*, 1 (1)

Firman, A., & Inrawati, N. (2023). The impact of the recruitment process on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1 (2), 55–65.

Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual differences at work* (1st ed.). Routledge.

Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). The effect of recruitment and selection on employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13 (1), 84-95.

Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and selection: Hiring the right person. *Society for Human Resource Management*.

Hosain, Arefin, and Hossin E-recruitment: A Social Media Perspective (2020). *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16 (4), 51-62

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de recursos humanos* (10ª ed.). McGraw Hill Editora.

Juicharoen, N., Wangthong, S., & Suksanchananun, W. (2023). Recruitment and selection evolution to the human resource 5.0 era. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3 (02), 36-50.

Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International Journal of Business and Social Research*, 11 (02), 18-25.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.

Kroef, Renata Fischer da Silveira; Gavillon, Póti Quartiero; Ramm, Laís Vargas (2020) Diário de campo e a relação do(a) pesquisador(a) com o campo-tema na pesquisa-intervenção. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 20 (2), 464-480

Kumari, P., Dutta, M., & Bhagat, M. (2020). employer branding and its role in effective recruitment. *AIMS International Journal of Management*, 14(2), 91-100.

Laurindo, M. L. L., & Maranhão, T. L. G. (2020). Técnicas de seleção de observadores para o comportamento dos candidatos: Revisão sistemática da literatura. *Revista de Psicologia*, 14 (51), 774-799.

Lestari, D., & Manggiasih, T. The effect of employer branding and e-recruitment on the intention to apply for a job in z generation. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 23 (19), 2-8

Lukacik, E. R., Bourdage, J. S., & Roulin, N. (2022). Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews. *Human Resource Management Review*, 32 (1), 1-48. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100789>

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

Martins, E., Gomes, L., Silva, V., Fernandes, R., Mendes, Ribeiro, E., Felizardo, S. & Sargento, J. (2023). *Empregabilidade inclusiva - Manual de apoio: Igualdade no acesso, permanência e progressão no emprego*. Instituto Politécnico de Viseu. [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7971/1/Manual%20-%20empregabilidade\\_FINAL-digital.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7971/1/Manual%20-%20empregabilidade_FINAL-digital.pdf)

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Boston, MA: West-South.

Mazhar, S. A., Anjum, R., Anwar, A. I., & Khan, A. A. (2021). Methods of data collection: A fundamental tool of research. *Journal of Integrated Community Health*, 10 (1), 6-10.



Medeiros, M. F. (2017). Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos. Tese de Mestrado, Universidade do Sul de Santa Catarina. <https://portalidea.com.br/cursos/recrutamento-e-seleo-apostila05.pdf>

Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Electrónica da Administração*, 13, 3-6.

Mineiro, M., A. Alves da Silva, M., & Gracia Ferreira, L. (2022). Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Momento - Diálogos Em Educação*, 31(03), 201–218.

Mulla, Z. S., Saha, L., & Prabhakar, N. J. (2023). Role of new emerging technologies in recruitment and selection process. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 11(1), 306-314.

Mumba, K., & Qutieshat, A. (2023) The strategic dilemma of internal and external recruitment: A systematic literature review. *International Journal of Research in Engineering & Management* 6 (4), 19-24.

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista academieii Fortielor Terestre* 3 (79), 351- 359.

Mustapha, A. M., Ilesanmi, O. A., & Aremu, M. (2013). The impacts of well planned recruitment and selection process on corporate performance in Nigerian banking industry (A Case Study of First Bank Plc 2004-2011). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (9), 633-648.

Nascimento, R. L., Pagnussat, A., de Oliveira Júnior, E. M., & da Silva Cunha, D. R. (2021). Gestão de pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. *Revista Científica da Ajes*, 10 (20), 214-229.

Newell, S. (2005). Recruitment and selection. In Bach, S. (Ed.), *Managing human resources: Personnel management in transition*, (115-147). Blackwell Publishing.

Oliveira Melo, F. A., Reis, P. N. C., Lima, H. M. A., dos Santos Ribeiro, E., & da Silva, S. P. (2011). A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. *Cadernos UniFOA*, 6 (17), 73-87.

Ong, L. D. (2011). Employer branding and its influence on potential job applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1088-1092.

Ostroff, C., & Zhan, Y. (2012). *Person–environment fit in the selection process*. Oxford University Press. 252–273.

Padhi, S., & Joshi, S. (2022). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(1), 35-45.

Pereira, F. M., Primi, R., & Cobêro, C. (2003). Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 5(2), 83-98.

Pereira, N. X., & de Oliveira, G. S. (2024). Observação e análise documental as suas contribuições na pesquisa científica. *Humanidades e Tecnologia (Finom)*, 46 (1), 63-74.

Priyadharshini, D., Gopinath, R., & Poornappriya, T. S. (2020). A fuzzy MCDM approach for measuring the business impact of employee selection. *International Journal of Management (IJM)*, 11 (7), 1769-1775.

Qin, C., Yao, K., Zhu, H., Xu, T., Shen, D., Chen, E., & Xiong, H. (2022). Towards automatic job description generation with capability-aware neural networks. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 35(5), 5341-5355.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa, Edições Sílabo

Sena, K. J. D. D., Santos, L. J. B. D., & Sevalho, T. C. (2020). Recrutamento e seleção de pessoas: Redução nas falhas do processo, Tese de mestrado, Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo. Disponível em <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7017>

Salum, H. A., Muhammed, R. W., & Haroonah, N. (2023). Influence of internal and external recruitment strategies on employee retention at the Zanzibar ministry of health-unguja. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13 (2), 1188-1199.

Santos, V. R., Monteiro, B., Martinho, F., Reis, I. P. dos, & Sousa, M. J. (2019). Employer branding: the power of attraction in the EB group. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 118–129.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmitt, Neal, and David Chan. 1998. *Personnel Selection: A Theoretical Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21st Century. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (2), 887-901.

Silva, A. T., da Cunha, L. G., Neves, L. P. A., de Paula, A. J., do Carmo, W. J., & Andrade, M. S. (2024). Os processos de recrutamento e seleção. *Altus Ciência*, 22 (22), 161-176.

Silva, M., & Rodrigues, L. (2021). Recrutamento e seleção: Abordagens atuais e perspectivas futuras. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 29 (1), 45-60.

Sousa, R. R. A. D., Carth, J. L., & Nascimento, E. D. S. (2023) Recruitment and selection: strategies to attract, recruit and select the best talent for the organization. *Istacien Multidisciplinary Scientific Journal 1* (2), 1-16.

Sridevi G. M., & Suganthi, S. K. (2022). AI based suitability measurement and prediction between job description and job seeker profiles, *International Journal of Information Management Data Insights 2* (2), 2-10.

Teixeira, A. M. R., de Castro Silva, J. M., Martins, S. J. R., Lima, I. G., da Silva Perez, C., & Nakamura, R. (2023) A influência do posicionamento do gestor e seus reflexos no processo de recrutamento e seleção. *Revista Gestão em Foco*, 15, 271-282.

Teixeira, J. A., Ferreira, E. J., Monteiro, S., de Souza Rodrigues, F. L., & Pussiareli, D. A. F. (2019). Dinâmica de grupo no processo seletivo das empresas. *Revista Interdisciplinar Pensamento Científico*, 5 (4), 1-16.

Thornton III, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19 (3), 169-187.

Tripathi, V., Yadav, V., & Srivastava, A. (2017). Employer branding: strategic move towards attracting young talents. *International Journal of Economics and Management Studies*, 4 (5), 45-48.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.

Vuorelma, L. (2018). *A LinkedIn job ad case study for a small recruitment agency in London*, Tese de Mestrado, Arcada University of Applied Sciences.

## Anexos

### Anexo I – Trechos selecionados do Diário de Campo

<b>Dia</b>	<b>Tarefas</b>
<b>01/02/2024</b>	<p>Envio dos cvs selecionados para as funções de <i>Sales Assistant e Store Manager</i> aos <i>District Managers</i>;</p> <p>Preparação da sala e dos documentos necessários para a realização da dinâmica de grupo;</p> <p>Realizei quinze entrevistas telefônicas para a função de <i>District Manager</i>;</p> <p>Enviar <i>email de feedback</i> negativo para candidatos não selecionados no processo de seleção para a vaga de <i>District Manager</i>.</p>
<b>09/02/2024</b>	<p>Observação não participante de três entrevistas, realizadas via <i>Microsoft Teams</i> para a função de <i>District Manager</i>;</p> <p>Observação não participante de quatro entrevistas via <i>Microsoft Teams</i> para uma função de <i>back-office</i>;</p> <p>Envio dos cvs selecionados para a função de <i>Sales Assistant</i> aos <i>District Managers</i>;</p> <p>Abertura de dois anúncios para a função de <i>Sales Assistant</i> para loja.</p>
<b>14/02/2024</b>	<p>Abertura de dois anúncios para estágios de verão no departamento de <i>payroll</i> e no departamento de contabilidade;</p> <p>Publicação dos anúncios de estágio de verão nas páginas de carreira internas das universidades parceiras e no <i>Linkdln</i>;</p> <p>Preparação dos exercícios para as dinâmicas de grupo dos estágios de verão.</p> <p>Realização de 13 entrevistas telefônicas aos candidatos para a função de DM;</p>
<b>12/03/2024</b>	<p>Triagem cv's de SA, SM e DM;</p> <p>Abertura de um anúncio para a função de SM para loja;</p> <p>Envio dos cvs selecionados para a função de SA aos DM;</p> <p>Realização de seis entrevistas telefônicas para a função de SM;</p> <p>Procura ativa no <i>Linkedln</i> para a função de SM;</p>

<b>25/03/2024</b>	<p>Dar formação aos <i>District Managers</i> sobre a utilização da nova plataforma para entrevistas em vídeo, incluindo procedimentos para selecionar e rejeitar candidatos, entre outras funcionalidades.</p> <p>Envio semanal aos <i>District Managers</i> dos anúncios ativos.</p> <p>Renovação de todos os anúncios nas várias plataformas;</p> <p>Fechar um anúncio de <i>Sales Assistant</i> de uma loja.</p>
<b>02/05/2024</b>	<p>Responder a email's dos candidatos com dúvidas ou problemas no uso da aplicação externa para onde realizam a entrevista vídeo;</p> <p>Abertura de cinco anúncios de SA para loja;</p> <p>Realização de sete entrevistas via <i>Microsoft Teams (Speed interview's)</i></p> <p>Realização de duas entrevistas para a vaga de <i>Store Manager</i>;</p> <p>Fazer a publicação para o <i>LinkedIn</i> com a calendarização para mês de junho.</p>
<b>04/06/2024</b>	<p>Participação enquanto observadora participante em três dinâmicas de grupo para estágio de verão</p> <p>Envio de email's para os candidatos selecionados fazerem a entrevista vídeo na aplicação.</p> <p>Dei formação a dois novos colegas no departamento de Recrutamento e <i>Employer Branding</i>, apresentando as principais atividades, os recursos disponíveis e a ligação entre o nosso departamento e as suas funções. Também esclareci os procedimentos para obter apoio, se necessário.</p>
<b>11/06/2024</b>	<p>Realização de dez entrevistas via <i>Microsoft Teams</i> para a seleção dos candidatos para o estágio de verão;</p> <p>Correção de testes comportamentais dos candidatos a estágio de verão realizados durante a dinâmica de grupo;</p> <p>Envio de respostas negativas aos candidatos não selecionados para o estágio de verão.</p>
<b>20/06/2024</b>	<p>Fazer o <i>on-boarding</i> dos dois estagiários, que consiste em apresentara-los a todos os departamentos; apresentar o escritório e esclarecer dúvidas que possam ter;</p> <p>Participação enquanto observadora participante em duas dinâmicas de grupo para a função de DM.</p>

**Anexo II – Exemplos de algumas atividades de *Employer Branding* em que participei (principais universidades)**

<b>Data</b>	<b>Evento</b>	<b>Universidade</b>	<b>Objetivo Específico do Evento</b>
8/02/24	<i>Career Forum</i>	Iscte – Instituto Universitário de Lisboa	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
21/02/24	<i>Career Forum</i>	Nova Sbe	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
27/28 /02/24	Porto Emprego	Fep – Faculdade Economia do Porto	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
7/03/24	<i>JobShop</i>	IscaL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa	Divulgar as oportunidades e experiências dos colaboradores com o foco na área financeira e da contabilidade
13/03/24	Feira de Emprego	Ips – Instituto Politécnico de Setúbal	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
19/03/24	Feira de Mestrados e Pós-Graduações de Braga	Universidade do Minho	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
20/03/24	<i>Summer Internships</i>	Iseg – Instituto Superior de Economia e Gestão	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
8/04/24	<i>Summer Internships</i>	Universidade Católica de Lisboa	Divulgar as oportunidades e experiências dos colaboradores com o foco nos estágios de verão
13/04/24	<i>Talent Bootcamp - Magma</i>	Realizado no Iseg – Instituto Superior de Economia e Gestão, mas direcionado para alunos de todas as universidades	Avaliar e dar <i>feedback</i> sobre os <i>pitch</i> de alunos; divulgar as oportunidades e experiências próprias
24/04/24	<i>Career Day for Undergrads &amp; Masters</i>	Universidade Católica do Porto	Divulgar oportunidades e experiências dos colaboradores
22/05/24	<i>Speed Interviews</i>	Iscte – Instituto Universitário de Lisboa	Conhecer os alunos em estilo de entrevista e partilhar em que área/departamento o perfil se encaixaria na empresa

### Anexo III- Exemplo de Anúncio *Sales Assistant*

Título: *SALES ASSISTANT* Continente Telheiras (Part-time)

Área de negócio: Retail/Stores

Os Sales Assistants são fundamentais para o sucesso das nossas lojas.

Os clientes são os protagonistas e tu serás a primeira pessoa a acolhê-lo e a acompanhá-lo no seu percurso de compra.

**A marca [redacted] está a recrutar: Sales Assistant, em regime de Part-time (25H), para a loja situada no C.C. Continente Telheiras, em Lisboa.**

O que te espera nesta função?

Como Sales Assistant os teus objetivos vão ser a venda e assistência ao cliente através de:

- Venda assistida ao cliente;
- acolhimento, satisfação das necessidades e fidelização do cliente;
- reposição e organização da área de venda e do armazém.

Se és:

- apaixonado/a**: por moda e pelos nossos produtos;
- dinâmico/a**: gostas de estar sempre em movimento e em contato com os clientes/pessoas;
- determinado/a**: transmites a energia e a paixão pelos produtos que tens à disposição;
- um/a **team-worker**.

E tens:

- um bom conhecimento da língua inglesa.

Não percas a oportunidade de te dar a conhecer!

O que te oferecemos:

- um curso de formação personalizado no local de trabalho;
- um pacote que, para além do salário, inclui incentivos interessantes ligados às vendas e benefícios adicionais (cartão de desconto da [redacted] seguro de saúde após 1 ano de antiguidade, etc);
- possibilidade de participar em concursos e eventos da empresa;
- oportunidades de crescimento interno, promovido por um feedback contínuo!

Caso consideres que esta oportunidade é para ti, submete a tua candidatura aqui.

**Join our talent community!**

**CANDIDATE-SE**

Fonte: Site de carreiras da empresa [Acesso em: 2024/10/05].

### Anexo IV – Perguntas da aplicação externa

Estas são as perguntas utilizadas nos processos de *Sales Assistant*.

<b>Questão 1:</b> Qual é a tua motivação para trabalhar na empresa?
<b>Questão 2:</b> Na tua opinião como poderias contribuir para a fidelização dos nossos clientes?
<b>Questão 3:</b> O que é que achas que é mais importante para o bom funcionamento da loja?
<b>Questão 4 (opcional):</b> Como é que se lida com um cliente insatisfeito? - Exemplo de uma pergunta adicionada por um <i>District Manager</i>

Fonte: Documento interno da empresa.

## Anexo V- Exemplo de Anúncio *Store Manager*

Título: *Store Manager* Centro Comercial Ubbo

Área de negócio: Retail/Stores

[redacted] novo nome do [redacted] está a recrutar **Store Manager** para a loja da [redacted] no C.C. UBBO, em Lisboa.

O store manager é quem inspira e guia a equipa no ponto de venda.

### O que te espera nesta função?

Como Store Manager, o teu objetivo será maximizar os resultados de vendas e a rentabilidade da loja, sem descuidar a fidelização do cliente, através de:

- venda assistida e fidelização do cliente
- supervisão, motivação e formação da equipa
- análise e monitorização comercial
- visual merchandising
- gestão e organização do armazém

Participarás no nosso **Programa de Formação de Carreira** em Retailo desenvolvido à tua medida, **durante 1 mês**, que te irá dar todas as ferramentas e conhecimentos necessários para poderes destacar o teu potencial. O contrato é sem termo. Desde o primeiro dia que serás confrontado/a com desafios diários do mundo do Retailo e desenvolverás competências de gestão que te irão permitir ultrapassá-los.

### Se, como nós, és:

- **apaixonado/a:** trabalhas com entusiasmo, comprometimento, energia e motivação;
- **mente aberta:** curioso/a, flexível e aberto/a à mudança;
- **pragmático/a:** gostas de ser um exemplo, enfrentar desafios com atitude e simplicidade;

enfrentar desafios com atitude e simplicidade;

- **team worker** : procuras aprender e crescer com a tua equipa;

- **orientado/a para objetivos:** és ambicioso/a, não te resignas e procuras fazer sempre mais!

### E tens:

- experiência como store manager ou uma experiência consolidada como assistente de store manager;
- um bom conhecimento da língua inglesa.

Não percas a oportunidade de te dar a conhecer!

### O que te oferecemos:

- um curso de formação personalizado no local de trabalho;
- um pacote que, para além do salário, inclui incentivos interessantes ligados às vendas e uma série de benefícios adicionais (cartão de desconto da empresa [redacted] [redacted] kit de fardas da marca e seguro de saúde após 1 ano de antiguidade);
- possibilidade de participar em concursos e eventos da empresa;
- oportunidades de crescimento interno, promovido por um feedback contínuo!

Caso consideres que esta oportunidade é para ti, submete a tua candidatura aqui

**Join our talent community!**

**CANDIDATE-SE**

**Fonte:** Site de carreiras da empresa [Acesso em: 2024/06/08].

## Anexo VI – Perguntas feitas na entrevista para a função de *Store Manager*:

- Quantas pessoas geres na tua equipa?
- Já alguma vez tiveste de lidar com uma situação difícil, com um cliente ou com a equipa como resolveste? Se não, como resolverias?
- No teu local de trabalho atual trabalhas por objetivos, KPI's?
- Como instruías alguém a fazer algo novo? Dá-me um exemplo teu em que foste líder.
- Qual é que achas que vai ser o teu maior desafio enquanto *Store Manager*?
- Acha que há atividades que devem ser realizadas exclusivamente pelo *Store Manager*.



**Fonte:** Documento Interno da empresa X

## Anexo VII - Exemplo de Anúncio *District Manager*

Título: *District Manager* Lisboa

Área de negócio: Retail/Stores

Como **District Manager** terás a possibilidade de ser o primeiro Embaixador da marca e transmitires nas lojas os valores da empresa, com a paixão, o dinamismo e o espírito de equipa que caracterizam o [REDACTED], para além das múltiplas oportunidades de crescimento em Portugal e no estrangeiro.

### O que te espera nesta função?

Como ponto de referência para as pessoas das lojas da zona que te ficará atribuída, o teu principal objetivo será o resultado comercial das lojas através da análise comercial e, dinamização de um bom espírito de equipa e colaboração para a gestão dos seguintes pontos estratégicos:

- layout da loja, de acordo com as diretrizes de visual merchandising;
- o stock e as encomendas de mercadoria;
- as pessoas, orientá-las e motivá-las a alcançar um objetivo comum.

Participarás no nosso **Programa de Formação de Carreira em Retalho** desenvolvido à tua medida, durante 3 meses, que te irá fornecer todas as ferramentas e conhecimento necessários para poderes destacar o teu potencial.

Desde o primeiro dia que serás confrontado com desafios diários do mundo do Retalho e desenvolverás competências de gestão que te irão permitir ultrapassá-los.

### Se, como nós, és:

- **apaixonado/a**: trabalhas com entusiasmo, comprometimento, energia e motivação;
- **mente aberta**: curioso/a, flexível e aberto/a à

- **mente aberta**: curioso/a, flexível e aberto/a à mudança;
- **pragmático/a**: gostas de ser um exemplo, enfrentar desafios com atitude e simplicidade;
- **team worker** : procuras aprender e crescer com a tua equipa;
- **orientado/a para objetivos**: és ambicioso/a, não te resignas e procuras fazer sempre mais!

### E tens:

- Licenciatura/Mestrado e um forte interesse e/ou experiência nesta área;
- Disponibilidade para mobilidade nacional e internacional;
- Carta de condução.

### O que te oferecemos:

- Um pacote que, para além do salário, inclui incentivos interessantes ligados às vendas;
- Cartão de desconto da empresa [REDACTED]
- kit de fardas da marca;
- Seguro de saúde após 1 ano de antiguidade;
- Possibilidade de participar em concursos e eventos da empresa;
- Oportunidades de crescimento interno, promovido por um feedback contínuo!

Não percas a oportunidade de fazer parte de um Grupo dinâmico e internacional!

### Join our talent community!

**CANDIDATE-SE**

**Fonte:** Site de carreiras da empresa [Acesso em: 2024/06/08].

## Anexo VIII – Grelha observação *Pitch* da dinâmica de grupo

Tópicos a avaliar:	Especificação dos tópicos:
Discurso lógico e estruturado	Apresenta uma introdução clara, um desenvolvimento coerente e uma conclusão adequada, garantindo transições suaves e priorizando a clareza, evitando informações desnecessárias.
Comunicação não verbal	Consideram-se as expressões faciais, postura, gestos, contacto visual e tom de voz. Estes elementos devem estar alinhados com a mensagem verbal, reforçando a clareza e a confiança na comunicação

Motivação para a função	Interesse genuíno pela função, alinhamento com os objetivos da empresa, desejo de desenvolvimento profissional, entusiasmo e proatividade ao discutir a posição.
Auto-conhecimento	Autoconhecimento é a consciência das próprias forças, fraquezas e valores, além da capacidade de identificar áreas de desenvolvimento,

**Avaliação numa escala de 1 a 5 em que:** 1 - “Não demonstrou nada”; 5 - “Demonstrou de forma excelente

**Fonte:** Documento interno da empresa

### Anexo IX – Grelha de Observação Dinâmica de Grupo

<b>Tópicos a avaliar sobre cada candidato na dinâmica de grupo:</b>	<b>Especificação dos tópicos:</b>
Discurso lógico e estruturado/ capacidade de argumentação	Avalia-se pela clareza na organização das ideias, coerência dos pontos e uso de argumentos sólidos e relevantes.
Comunicação não-verbal	Consideram-se expressões faciais, postura, gestos, contacto visual e tom de voz, que devem estar alinhados à mensagem verbal para reforçar clareza e confiança
Conhecimentos e sentido crítico	Referem-se à capacidade de aplicar conhecimentos ao contexto, analisar situações de forma crítica e propor soluções fundamentadas
Gestão Emocional	Envolve manter a calma, colaborar de forma construtiva, gerir frustrações e responder positivamente ao feedback, mostrando resiliência e controle emocional
Cria boas relações/ trabalho de equipa	Refere-se à capacidade de colaborar eficazmente, comunicando com respeito e empatia, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e cooperativo
Liderança	Capacidade de liderar e motivar a equipa, definindo objetivos claros, delegando tarefas eficazmente, inspirando confiança e promovendo um ambiente produtivo e colaborativo.
Dinamismo	Capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças, demonstrar iniciativa e manter um ritmo proativo na resolução de problemas e execução de tarefas
Orientação para os resultados	Capacidade de focar em objetivos específicos, medir o progresso de forma eficaz e alcançar metas, mantendo altos padrões de desempenho e eficiência
Pragmatismo	Capacidade de abordar problemas de forma prática e objetiva, buscando soluções viáveis e eficientes com base em resultados concretos e circunstâncias reais.
Flexibilidade/adaptabilidade	Capacidade de ajustar-se rapidamente a novas situações, aceitar novas ideias e métodos, e encontrar soluções eficazes em diferentes contextos

**Avaliação numa escala de 1 a 5 em que:** 1 - “Não demonstrou nada”; 5 - “Demonstrou de forma excelente

**Fonte:** Documento interno da empresa

## Anexo X- Exemplo de Anúncio Estágio de Verão

### Título: Estágio de verão Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos está responsável pelo bem-estar dos colaboradores, assim como do crescimento e desenvolvimento do seu potencial. Para além disso também está encarregue de todos os aspetos contratuais e administrativos laborais inerentes a cada recurso. Terás a oportunidade de te juntar a esta equipa especializada na Administração de Recursos Humanos através de um Estágio de Verão Remunerado de Técnico Administrativo de Recursos Humanos, (m/f) em regime de estágio curricular, extracurricular ou outro.

As responsabilidades serão:

- Processo de Admissão e Cessação de Trabalhadores;
- Gestão do sistema de Ponto das lojas (através de software próprio);
- Gestão Consultas Medicina Trabalho;
- Inicialização do Processamento Salarial;
- Apoio no Controlo de Gestão de RH.

Esta oportunidade é para ti **se, como nós, és:**

- **apaixonado/a:** trabalhas com entusiasmo, comprometimento, energia e motivação;
- **mente aberta:** curioso/a, flexível e aberto/a à mudança;
- **pragmático/a:** gostas de ser um exemplo, enfrentar desafios com atitude e simplicidade;
- **team worker:** procuras aprender e crescer com a tua equipa;
- **orientado/a para resultados:** és ambicioso/a, não te resignas e procuras fazer sempre mais!

E :

- Estás na licenciatura/mestrado em Gestão, Gestão de Recursos Humanos; Psicologia, ou outro;
- Tens conhecimentos de línguas, preferencialmente Inglês;
- Tens bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, Excel);

LOCAL DE TRABALHO: Lisboa (presencial)

DURAÇÃO DO ESTÁGIO: Entre Junho e Setembro (2 a 3 meses)

**Fonte:** Site de carreiras da empresa [Acesso em: 2024/05/29].

### Anexo XI - Publicação do LinkedIn com calendarização de eventos em que a empresa iria participar no Mês de Abril



**Fonte:** Documento interno da empresa X

### Anexo XII - Participação Feira de emprego Católica do Porto



**Fonte:** Documento interno da empresa X