

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DA DOMINO'S PIZZA

ANA RITA TEIXEIRA DOS SANTOS VALENTE

OUTUBRO - 2021

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O CASO DA DOMINO'S PIZZA

ANA RITA TEIXEIRA DOS SANTOS VALENTE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU DOS SANTOS
DR^a SARA ZORRO

OUTUBRO - 2021

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, de uma maneira geral, a todas as pessoas que de alguma forma estiveram presentes durante toda a realização do Mestrado, principalmente nesta última fase que consistiu na realização do estágio e do trabalho final de mestrado (TFM).

Primeiramente quero agradecer à professora Maria João dos Santos, por ter aceitado ser minha orientadora do TFM e por toda a disponibilidade, paciência e motivação que me transmitiu ao longo da realização do mesmo.

A toda a equipa da Domino's pizza um muito obrigado pelo acolhimento, integração e constante disponibilidade que demonstraram ao longo de três meses.

Aos meus pais, Isabel e Alfredo, irmão, Alexandre, e cunhada, Cátia, um grande e fervoroso agradecimento por estarem sempre do meu lado apoiando-me incondicionalmente, celebrando comigo cada conquista como se deles se tratasse. Sem eles, este percurso dificilmente seria conseguido.

Ao meu namorado Gonçalo, que esteve presente em todos os momentos motivando-me, constantemente um muito obrigada

Por último, mas com igual importância, obrigada aos meus amigos/as que apesar de no decorrer do estágio, não ter conseguido estar tanto tempo com eles como gostaria, demonstraram sempre o seu apoio.

Um grande obrigado! Sem dúvida que sem o apoio de todos esta conquista não tinha sido conseguida!

Resumo

Hoje em dia, vivemos num mundo muito competitivo e o mercado de trabalho não é exceção, como tal, as organizações para serem bem-sucedidas têm de possuir nos seus quadros os melhores e mais qualificados trabalhadores. Assim sendo, para além de ser necessário investir nas pessoas é crucial investir numa boa equipa de recrutamento e seleção (R&S).

O presente TFM consiste num relatório do estágio realizado na empresa Domino's pizza. O estágio decorreu durante três meses e teve como principal foco a área de R&S.

Os principais objetivos do estágio consistiram, não só, em proporcionar um contacto com o contexto empresarial, mas também permitir o desempenho de diversas tarefas na área de Recursos Humanos (RH), com especial ênfase no R&S. A realização do estágio potenciou o desenvolvimento de algumas *soft skills*, tais como: comunicação, espírito de equipa, excelência na execução das tarefas propostas, sentido crítico, compromisso, integridade, relacionamento profissional e honestidade.

O presente relatório é composto por uma revisão da literatura onde é explicado o que é o recrutamento e a seleção, no entanto apresenta um foco maior na área do e-recrutamento que hoje em dia tem uma importância grande nos processos de R&S de qualquer empresa. De seguida serão abordadas todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Por fim será feita uma breve análise crítica confrontando a revisão da literatura com as atividades desenvolvidas na organização.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, gestão de recursos humanos, e-recrutamento, redes sociais

Abstract

Nowadays, we live in a very competitive world and the job market is no exception, as such, organizations to be successful must have the best and most qualified workers on their staff. Therefore, in addition to investing in people, it is crucial to invest in a good recruitment and selection (R&S) team.

The present TFM consists of a report of the internship carried out at the company Domino's pizza. The internship lasted three months and focused on the R&S area.

The main objectives of the internship were not only to provide contact with the business context, but also to allow the performance of various tasks in the Human Resources (HR) area, with special emphasis on R&S. The completion of the internship promoted the development of some soft skills, such as: communication, team spirit, excellence in the execution of the proposed tasks, critical thinking, commitment, integrity, professional relationship and honesty.

This report is composed of a literature review explaining what recruitment and selection is, however, it presents a greater focus on the area of e-recruitment that nowadays has a great importance in the R&S processes of any company. Next, all the activities developed during the internship will be addressed. Finally, a brief critical analysis will be made comparing the literature review with the activities developed in the organization.

Keywords: recruitment, selection, human resource management, e-recruitment, social media

Índice de acrónimos

GRH – Gestão de recursos humanos

R&S – Recrutamento e seleção

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

ADF – Análise e descrição de funções

CV – *Curriculum vitae*

ATS – *Applicant tracking systems*

SNS – *Social networking sites*

BP – *Business partner*

KPI - *Key performance indicator*

F&D – Formação e desenvolvimento

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico.....	3
1. Recrutamento.....	3
1.1 Tipos de recrutamento	3
1.1.1 Recrutamento interno	4
1.1.2. Recrutamento externo.....	5
1.1.3 Recrutamento misto	5
1.2 Técnicas de recrutamento	5
2.Seleção.....	7
2.1 Método de seleção	8
3. A importância das tecnologias no processo de R&S.....	10
3.1 E-recrutamento	11
3.2.1 Redes sociais.....	14
3.2.1.1 Cybervetting	16
Capítulo II – A organização.....	18
1. Fundação e história.....	18
2. Daufood	19
2.1 Domino's pizza Portugal	20
2.1.1 Missão, visão e valores	20
2.1.2. Estrutura organizacional	21
Capítulo III – Atividades realizadas	23
1. Metodologia.....	23
2.Contextualização do estágio	24

3. Atividades desenvolvidas	25
3.1 O processo de R&S na Domino's pizza	25
3.1.1 Drivers e insiders	26
3.1.2 Assistente de loja	27
3.2 Feiras de emprego.....	28
3.3 Questionário de saída.....	29
3.4 Relatório anual de saídas	29
3.5 Manual de acolhimento	30
Capítulo IV – Reflexão crítica.....	31
1.Confronto entre a revisão da literatura e as atividades realizadas durante o estágio	31
2. Considerações finais, limitações e sugestões de melhoria	34
Referências	37
Anexos	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1- Localização das lojas Domino's Pizza pelo mundo.....</i>	19
<i>Figura 2 - Mercados onde a Daufood opera.....</i>	19
<i>Figura 3 – Localização e ano de inauguração das lojas Domino's Pizza Portugal</i>	20
<i>Figura 4- Organograma da Domino's Pizza Portugal.....</i>	21
<i>Figura 5- Estrutura Organizacional do departamento de RH da Domino's Pizza..</i>	21

Índice de Tabelas

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do e-recrutamento.....	14
---	----

INTRODUÇÃO

No seguimento da realização do mestrado em gestão de recursos humanos, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da universidade de Lisboa, optei pela realização de um estágio curricular, realizando assim o TFM sob o formato de um relatório de estágio. O estágio foi realizado na empresa Domino's pizza entre os dias 1 de Fevereiro de 2021 e 30 de Abril de 2021, perfazendo um total de 450 horas, sob orientação, na empresa, da Dra. Sara Zorro e orientação académica da Prof. Dra. Maria João Ferreira Nicolau dos Santos.

Historicamente, podemos observar que nem sempre existiu uma preocupação significativa com o recrutamento e seleção (R&S) por parte das empresas. Atualmente, podemos constatar que um dos recursos mais valiosos das empresas são, sem dúvida, os recursos humanos e como tal a importância dada ao R&S tem vindo a crescer significativamente (Rozario *et al.*, 2019).

Um processo de R&S bem-sucedido pode conduzir a níveis mais elevados de desempenho da organização (Amin *et al.*, 2014) no entanto se for mal sucedido pode ditar o fracasso da mesma (Nabi, *et al.*, 2017).

Segundo Silva (2019) o processo de R&S é crucial na gestão de recursos humanos (GRH), uma vez que tem como principal objetivo garantir os melhores resultados para a organização através da contratação dos melhores e mais adequados profissionais para colmatar as exigências solicitadas. Assim sendo, o departamento de RH é o principal responsável por encontrar a pessoas certa ou o candidato mais qualificado para o cargo que a organização necessita de preencher (Othman *et al.*, 2019).

Segundo Brito (2017) “(...) o R&S são atividades que estão interligadas e são de grande importância para as organizações, pois é através deste processo que são captadas pessoas com o perfil desejado pela empresa para fazer parte do seu quadro profissional,” (p.33).

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos para além da presente introdução e da conclusão. No primeiro capítulo é exposto um enquadramento teórico sobre o R&S, com o intuito de proporcionar um melhor entendimento das atividades realizadas ao longo do estágio. No segundo capítulo é apresentada a organização, na qual foi realizada o estágio, salientado a sua evolução histórica, a missão, a visão e os valores pelos quais se rege, bem como a sua estrutura organizacional e caracterização. O terceiro capítulo foca-se na descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. Por último, o quarto capítulo é composto por uma análise crítica que consiste numa reflexão acerca das atividades desenvolvidas durante o estágio em consonância com a informação recolhida na revisão da literatura. Este capítulo contém, ainda, algumas sugestões de possíveis práticas a implementar no departamento.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. RECRUTAMENTO

O recrutamento pode ser caracterizado como o processo de atrair indivíduos com competências e qualificações adequadas com o objetivo de preencher um determinado posto de trabalho (Babu & Rao, 2018). No entanto existem várias outras definições para recrutamento. Segundo Othman *et al.* (2019) o recrutamento pode ser definido como um conjunto de atividades que uma organização leva a cabo com o intuito de chamar a atenção dos candidatos com as habilidades necessárias, para determinadas vagas, para futuramente ajudar a organização a atingir os seus objetivos.

Previamente ao processo de R&S é crucial que exista uma análise e descrição de funções (Smith, 2015). Esta é considerada por muitos autores a espinha dorsal da GRH e é composta por três componentes: (a) descrição pormenorizada das tarefas; (b) especificação da função e (c) métricas de desempenho (Rego *et al.*, 2015; J. -W. Kim & J.Kim, 2017).

1.1 Tipos de recrutamento

O processo de recrutar pode ser dividido em três tipos: O recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto (Anwar & Qadir, 2017; Gardi *et al.*, 2020).

Segundo Anwar (2017) as organizações têm de ter a capacidade de perceber se um indivíduo que trabalhe dentro da organização será capaz de atender aos requisitos do novo cargo ou se a contratação de um indivíduo externo à organização será o mais apropriado.

1.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno foca-se nos funcionários que já trabalham na organização, ou seja, havendo vagas a empresa procura preenchê-las com os seus funcionários (Carvalho, 2018).

Segundo Ceribeli *et al.* (2019) a adoção do recrutamento interno é essencial na medida em que, ao prestigiar os profissionais que já fazem parte da organização permite aos mesmos aprimorar as suas competências atuais e desenvolver outras, tornando as suas contribuições futuras mais eficazes.

Segundo Abdullah (2019) existem alguns benefícios em recrutar internamente nomeadamente em termos de redução de tempo de aprendizagem e de adaptação à organização. Para Pereira (2018) tem como vantagens a redução dos custos associados a todo o processo de R&S.

Segundo Machado (2006) “o recrutamento interno será essencialmente uma medida de gestão de recursos humanos, de reconhecimento do valor ou desempenho e de evolução na carreira,” (p.88). Ou seja, é muito importante que as organizações apostem neste tipo de recrutamento uma vez que motiva o funcionário, estimula-o e recompensa-o pelo seu mérito (Baldé, 2021).

Segundo Camara *et al.* (2016) existem três maneiras possíveis de uma organização proceder ao recrutamento interno: (1) escolha direta, que se pode prender com três fatores: (a) planos de desenvolvimento de carreira, (b) a melhor utilização do talento disponível e (c) retenção de colaboradores que sejam considerados imprescindíveis; (2) concurso interno, através de comunicação interna e (3) recrutamento interno por sistema de recomendação de um amigo, ou seja, os funcionários são incentivados a recomendar um

conhecido ou amigo, que na sua opinião, tenha os requisitos necessários para a ocupação da vaga.

1.1.2. Recrutamento externo

No recrutamento externo as organizações procuram atrair e selecionar os melhores candidatos, fora da empresa, para a vaga em questão (Costa, 2018).

Existem alguns benefícios de recrutar externamente: (1) inovação, novas competências; entrada de novos talentos trazendo “sangue novo” para a organização; (2) maior número e diversidade de candidaturas e (3) renovação da cultura organizacional (Anwar & Abdullah, 2021; Rego *et al.*, 2015; Nunes *et al.*, 2017). Existem também algumas limitações neste tipo de recrutamento: (1) custo e duração do processo mais elevado e (2) processo de integração ocorre mais lentamente, uma vez que o candidato tem de aprender tudo do princípio (Anwar & Abdullah, 2021; Rego *et al.*, 2015).

1.1.3 Recrutamento misto

Ferreira (2019) afirma que “O recrutamento misto estabelece uma ponte entre o recrutamento interno e externo, procurando candidatos dentro e fora da empresa com a divulgação interna e externa da vaga (...),” (p.24).

Segundo Monteiro (2018) uma boa política de GRH deve dar preferência aos candidatos internos em caso de igualdade com os externos.

1.2 Técnicas de recrutamento

Uma das principais fases do processo de recrutamento centra-se na escolha das técnicas de recrutamento a serem utilizadas, isto é, existem inúmeras técnicas desde as mais tradicionais às mais recentes e é necessário escolher qual ou quais se enquadram melhor com as necessidades da organização, com o intuito de identificar, atrair e reter os melhores talentos (Ferreira & Vargas, 2015).

De seguida serão apenas explicadas as técnicas de recrutamento utilizadas na organização acolhedora do estágio.

- Anúncios

Os anúncios são uma das técnicas mais utilizadas e eficazes de recrutamento externo utilizadas pelas organizações (Basak & Khanna, 2017).

Como o objetivo da colocação do anúncio é chamar à atenção do maior número de candidatos possíveis, é importante que possua informação relevante de acordo com os objetivos do recrutamento (Ferreira *et al.*, 2015). É importante que nos anúncios as condições e as mensagens transmitidas são realistas para que os candidatos não criem falsas expectativas sobre o cargo em questão (Calheiros, 2019).

É importante ressaltar que, qualquer anúncio deve respeitar o modelo AIDA (atenção – interesse – desejo – ação) de maneira a atrair a atenção, despertar o interesse do candidato, o desejo da conquista do cargo e a ação dos potenciais candidatos que resulta na sua candidatura (Hassan *et al.*, 2015; Ribeiro, 2018, *cit in* Silva, 2019).

- E-recrutamento

Com a chegada da internet todos os setores de negócio sofreram algumas transformações, a área de RH não foi exceção. Atualmente com o avanço tecnológico o processo de R&S assume um carácter mais dinâmico, tendo cada vez mais uma presença online (Garcia *et al.*, 2018).

Segundo Rodrigues (2020) o e-recrutamento é uma técnica que utiliza a tecnologia, nomeadamente a internet, para pesquisar e atrair novos colaboradores.

Como é uma técnica bastante utilizada na Domino's pizza o ponto 4 será dedicado a aprofundar o tema.

- Escolas e universidades

Este método consiste na elaboração de parcerias entre as escolas/universidades e as organizações, de maneira benéfica para ambas as partes. Segundo Muscalu (2015) o objetivo desta técnica consiste na transmissão de uma imagem da organização, como entidade que procura constantemente de recém-formados, possibilitando a sua inserção no mercado de trabalho.

- Candidaturas espontâneas

Esta técnica de recrutamento pressupõe total iniciativa por parte do candidato, normalmente são pessoas à procura de novos desafios ou do primeiro emprego (Machado & Portugal, 2013).

- Base de dados

As bases de dados são compostas por candidaturas espontâneas e outras que foram utilizadas em processos de recrutamento anteriores (Cruz, 2019)

- Feiras de emprego

As feiras de emprego são utilizadas com o intuito de divulgar a organização e aumentar o número de interessados na oferta (Ferreira *et al.*, 2015). O objetivo principal deste tipo de recrutamento prende-se com a recolha de informações, nomeadamente, currículos e com contacto com futuros possíveis colaboradores (Ferreira *et al.*, 2015).

2. SELEÇÃO

A fase da seleção inicia-se após o recrutamento e divide os candidatos em duas partes, os indivíduos que serão escolhidos para o cargo e os que não serão (Anwar & Surarchith, 2015), ou seja, é nesta fase que será tomada uma decisão final (Oaya *et al.*, 2017). Esta fase é caracterizada pela escolha dos candidatos que têm maior probabilidade

de singrarem no cargo e se adaptarem melhor à cultura organizacional da organização (Hamilton & Davison, 2018).

A seleção pode ser definida como o processo de tomada de decisão sobre os candidatos com potencial para exercer a função disponível e que atendem aos requisitos pretendidos pela organização (Strohmeier, 2018). Segundo Benito *et al.* (2020) como *cit in* Andrade *et al.* (2020) “A Seleção tem por objetivo central escolher, dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal”.

2.1 Método de seleção

O processo de seleção e os métodos utilizados variam de organização para organização e podem até mesmo variar de departamento para departamento dentro da mesma organização (Anwar, 2017). Algumas organizações podem dar mais importância à utilização de diferentes testes enquanto outras dão primazia a entrevistas e a referências (Anwar, 2016).

De seguida são enunciados os métodos de seleção utilizados na Domino's pizza.

- Análise e triagem curricular

A análise do *CV* fornece em primeira mão informações que possibilitam a identificação das competências *core*, habilitações profissionais e académicas bem como a experiência do candidato (Brennan, 2017; Bawazeer & Gunter, 2016).

Com a análise prévia do *CV* torna-se mais fácil para os gestores de RH orientarem as futuramente as entrevistas (Ferreira *et al.*, 2015). Segundo Martin-Lacroux (2017), um *CV* que contenha erros ortográficos e informação desorganizada causa uma impressão negativa nos recrutadores. Assim sendo, é importante que os

candidatos tenham brio e procurem ferramentas que possibilitem tornar o seu *CV* mais objetivo e atrativo (Cabrita *et al.*, 2019).

- Entrevistas

As entrevistas permitem através do diálogo retirar algumas ilações através da apresentação do candidato, da postura do mesmo, do discurso adotado e da linguagem corporal utilizada (Brennan, 2017). Esta técnica tem como principal objetivo estabelecer contacto direto com o candidato de forma a recolher informações que não constem no *CV* nomeadamente sobre a sua personalidade (Florea & Duica, 2016). É importante que no decorrer da entrevista o candidato tenha oportunidade de explicar o porquê de ser o candidato certo para o lugar em questão (Meagher, 2017).

Esta técnica é bastante comum e pode ser realizada online ou presencialmente (Rego *et al.*, 2015). Segundo McCarthy *et al.* (2017) as entrevistas online permitem abranger um maior número de candidatos em diferentes partes geográficas de forma mais rápida e mais barata para ambas as partes.

Se considerarmos os intervenientes existem cinco tipos de entrevistas: (1) entrevista individual, onde a entrevista é realizada por um único entrevistador; (2) entrevista em *duo*, onde o candidato é entrevistado pelo gestor de RH e pelo gestor de linha; (3) entrevista sequencial, onde o candidato é entrevistado por várias pessoas; (4) painel de entrevistadores, onde o candidato é entrevistado por mais de dois entrevistadores; e (5) entrevistas em grupo, onde um grupo de candidatos é entrevista por um ou mais entrevistadores (Rego *et al.*, 2015).

Dentro da entrevista individual destaco a entrevista telefónica por ser a que mais utilizei durante o estágio. Este tipo de entrevista é utilizado, normalmente, quando não há possibilidade de deslocação por parte do candidato, poupando tempo

e acabando por ser a forma mais fácil de comunicar. Segundo Florea & Duica (2016) este tipo de entrevista procura recolher algumas informações e esclarecer questões relativamente ao perfil do candidato determinando se deve, ou não, prosseguir para uma próxima fase. Segundo um relatório da *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD, 2017) este método é utilizado por cerca de 65% das organizações.

Em termos de entrevistas existem três tipos : (1) as não estruturadas (ou convencionais), em que o entrevistador vai colocando as questões conforme acha mais apropriado no momento (Mateus. 2020); (2) as estruturadas (ou comportamentais), em que o entrevistador segue um guião estabelecido previamente com um conjunto de questões de resposta fechada (Fernandez & Pougenet, 2017; Brown & Danaher, 2019) e (3) semiestruturadas, em que o entrevistador coloca questões previamente estabelecidas no entanto, a ordem das mesmas pode ser modificada e algumas poderão ser omitidas, com base na perceção do entrevistador sobre o que lhe parece ser mais apropriado para o momento (Nowak & Haynes, 2018).

Com o aparecimento das novas tecnologias, nomeadamente a internet a forma de fazer entrevistas tem vindo a ser alterada. As entrevistas presenciais deram lugar às entrevistas online (Rupasinghe *et al.*, 2016). Este tipo de entrevistas torna o processo mais rápido, com custos mais reduzidos para ambas as partes e permite chegar a pessoas de diferentes geografias (McCarthy *et al.*, 2017).

3. A IMPORTÂNCIA DAS TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE R&S

O digital está cada vez mais presente no dia-a-dia, nomeadamente no mundo empresarial. As organizações têm vindo a adotar o uso das tecnologias não só, para impulsionar os RH e obter uma vantagem competitiva num mercado mais dinâmico, mas

também, para se adaptarem às mudanças constantes da força de trabalho (Muduli & Trivedi, 2020). Este novo meio mudou a forma de comunicar, os modelos de trabalho tiveram de se adaptar às novas realidades e surgiram novas ferramentas que vieram facilitar a partilha de informação (Bondarouk & Brewter, 2016). Segundo Ramkumar (2018), a internet veio mudar a perspetiva do recrutamento quer para as organizações quer para as pessoas que procuram emprego.

A GRH digital tem início quando as organizações utilizam as tecnologias digitais para apoiar as práticas operacionais, especialmente no processo de recrutamento (Strohmeier, 2020). Tradicionalmente, o processo de R&S era visto como a contratação de talentos através de anúncios, feiras de emprego e portais de emprego (Muduli & Trivedi, 2020). Hoje em dia estas estratégias mais tradicionais têm dado lugar a novas tendências de recrutamento nomeadamente através das redes sociais (como por exemplo: *LinkedIn* ou *facebook*) (Rajan, 2015). Segundo Vatansever (2017), *cit in* Meah & Sarwar, (2021) as organizações que optam pelo e-recrutamento as suas despesas em contratação baixam cerca de 88% comparativamente com as organizações que utilizam métodos mais tradicionais.

As inovações tecnológicas vieram permitir uma maior eficácia e flexibilidade na contratação (Senba *et al.*, 2014, *cit in* Carvalho, 2018). Cada vez mais os candidatos preferem a procura de emprego através da internet uma vez que, o custo para os mesmos e para as organizações é menor (Vokic & Vidociv, 2015).

3.1 E-recrutamento

Hoje em dia, o e-recrutamento é utilizado pelas organizações com o intuito de recrutar através de anúncios em sites, redes sociais e nos próprios sites das empresas (Ritter, 2016).

O sucesso do recrutamento eletrónico advém do facto das empresas terem uma maior facilidade de acesso a um vasto grupo de candidatos, uma vez que as limitações geográficas acabam por não existir e as pessoas estão, cada vez mais, dispostas a mudaram-se para os locais que oferecem as melhores condições laborais (Melanthiou *et al.*, 2015). Segundo Kar e Bhaxharya (2019) o e-recrutamento permite uma maior disponibilidade dos candidatos comparativamente com métodos tradicionais de recrutamento.

O e-recrutamento é um meio rápido e mais económico de atingir uma maior *pool* de candidatos com potencial (Swanepoel *et al.*, 2018, *cit in* Ngutie & Mose, 2021).

Do ponto de vista do candidato, o e-recrutamento possibilita: (1) que tenham acesso a mais empresas permitindo um maior número de candidaturas num curto espaço de tempo (McCarthy *et al.*, 2017); (2) o acesso a informação de forma mais rápida e detalhada (salários, condições sociais, ambiente da empresa, etc.) permitindo assim uma melhor tomada de decisão (Phillips-Wren *et al.*, 2016); (3) a atualização permanente das informações profissionais (Cunha *et al.*, 2012, *cit in* Fernandes, 2017); (4) a procura de ofertas do interesse do candidato em qualquer lugar, a qualquer hora (Monica & K.,2020). Em contrapartida: (1) a internet apresenta perigos no que diz respeito à segurança e confidencialidade dos dados pessoais (Torrington *et al.*, 2020); (2) os candidatos que não apresentem conhecimentos informáticos podem-se sentir excluídos (Cunha *et al.*, 2012, *cit in* Fernandes, 2017).

Para Nafia Sultana e Nahida Sultana (2017) o e-recrutamento “(...) é mais eficaz para as organizações em termos de rapidez, custo, tempo despendido e acessibilidade, reduzindo a carga de trabalho ao responsável do processo de R&S,” (pp.83). Permite ainda chegar a mais pessoas, independentemente do local geográfico em que se

encontram traduzindo-se, assim, num aumento do número de candidaturas (McCarthy *et al.*, 2017). Segundo Monica e K. (2020) o e-recrutamento é um método atraente para as organizações porque permite transmitir informação aos potenciais candidatos de forma imediata e dinâmica.

Em contrapartida o uso exclusivo desta técnica pode levar à redução da qualidade das candidaturas (Cunha *et al.*, 2012) e por vezes a organização pode sofrer de *candidate shopping*, isto acontece quando os candidatos se encontram empregados e sem nenhuma intenção de mudar de organização, mas pretendem saber o seu valor de mercado (Ravichandran & Hari, 2016, *cit in* Fernandes, 2017). Outra das desvantagens da utilização do e-recrutamento consiste num aumento da facilidade com que as organizações conseguem recrutar colaboradores dentro de outras organizações (Cappelli, 2001). Em termos de segurança são levantadas algumas questões, nomeadamente relativamente à segurança dos dados pessoais na medida em que existe troca de informações correndo o risco, quer para as organizações quer para as empresas, de ocorrer um uso inadequado dos mesmos ou até roubo (Zeidner, 2007).

Durante o processo de recrutamento existem diversos desafios que exigem uma necessidade crescente de flexibilidade e capacidade de resposta (Girard & Bernard, 2019, *cit in* Ngutie & Mose, 2021). Segundo Ogohi (2019) *cit in* Ngutie & Mose, (2021) um processo de R&S eficaz deve integrar o e-recrutamento com as atividades de recrutamento já existentes permitindo que as organizações sejam mais eficientes na identificação e na retenção de candidatos talentosos.

A tabela seguinte esquematiza as principais vantagens e desvantagens do e-recrutamento:

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do e-recrutamento

	Organização	Candidato
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Maior quantidade de candidaturas; • Permite contactar profissionais que não se encontrem à procura de emprego; <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de recrutamento mais curto; • Candidatos de diferentes áreas geográficas; • Eficácia acrescida no processo de seleção para determinados perfis comparativamente com os meios mais tradicionais; • Possibilidade de aplicar filtros que excluem os candidatos menos qualificados; • Quando a informação está estruturada, o processamento da informação e comparação dos dados ficam facilitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo simplificado e mais rápido; • Facilidade de acesso às páginas de diferentes empresas; • Possibilidade de atualizar permanentemente a sua informação pessoal
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade de alcance para indivíduos com iliteracia informática; • Possibilidade de redução de excesso de candidatos sem enquadramento; • Decréscimo na qualidade de candidaturas uma vez que são recebidas imensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Impessoalidade, poderá induzir a desconfiança em alguns candidatos; • Impossibilidade de acesso para candidatos com iliteracia informática

Fonte: Adaptado de Pedroso (2016)

3.2.1 Redes sociais

Segundo Ansari e Khan (2020) os *social networking systems* (SNS) podem ser definidos como aplicativos que permitem que os utilizadores criem perfis com informações pessoais e interajam, convidando contactos e colegas a acederem ao seu perfil trocando mensagens entre si. Ou seja, um dos benefícios mais importantes da utilização das redes sociais consiste na partilha de informações/conhecimentos entre diferentes pessoas de maneira mais fácil e económica (Hada & Gairola, 2015).

A utilização de SNS como meio de R&S (Aqeel & Siddiqui, 2019) tem sido uma tendência crescente quer para os candidatos quer para os recrutadores (Zin *et al.*, 2016 *cit in* Carvalho, 2018). O SNS tem vindo a crescer, prova disso é que dois em cada três

utilizadores da internet são visitantes de um SNS (Nielsen Company, 2019, *cit in* Meah & Sarwar, 2021). O *linkedln*, *Facebook* e *twitter* são os SNS de recrutamento mais utilizados (Hosain & Liu, 2020; Kaur & Arianayagam, 2020). Enquanto o *facebook* permite o acesso a um público mais abrangente, o *linkedln* permite às organizações direcionar o recrutamento para cargos de nível mais elevado e possibilita ainda o contacto com candidatos que não procurem ativamente emprego (Priya, 2021).

Em termos de benefícios a utilização dos SNS em processos de recrutamento permite: (1) redução de custos e tempo de recrutamento; (2) ter um grupo de candidatos mais jovens; (3) ter uma maior “*pool*” de candidatos (Villeda *et al.*, 2019).

Embora os SNS tenham sido projetados como meio de entretenimento entre familiares e amigos, hoje em dia, passam também a ser vistas como uma importante ferramenta profissional (Priya, 2021).

Hoje em dia as organizações utilizam as redes sociais com o intuito de pesquisar perfis, contactos, referências e aumentar a visibilidade da marca da organização (Hada & Gairola, 2015). Segundo Hosain *et al.* (2020) através das redes sociais os empregadores podem adquirir uma grande quantidade de dados pessoais sobre os candidatos com o intuito de melhorar as suas decisões de recrutamento. Cada vez mais o perfil virtual que o candidato apresenta à comunidade virtual decide a sua carreira (Priya, 2021).

Cada vez mais o perfil virtual que o candidato apresenta à comunidade virtual decide a sua carreira (Priya, 2021). Segundo Hazelton e Terhorst (2015) *cit in* Priya (2021) as pessoas têm de ser muito cautelosas com o que publicam nos SNS. Os candidatos têm de ter a noção que a sua posição atual nos SNS poderá causar problemas futuramente na organização em que ingressarem, ou seja, candidatos que possuam

informação nos seu *SNS* que seja considerada inadequada ou até mesmo ofensiva por um profissional de RH podem, muito bem, ser rejeitados para uma vaga de emprego (Priya, 2021).

Apesar da importantes vantagens da utilização dos *SNS*, existem alguns autores que questionam a sua utilização. Para Melanthiou *et al.* (2015) muitas vezes o que é publicado nas redes sociais pelos candidatos não representa, de todo, a maneira como estes irão reagir no local de trabalho. Assim sendo, um bom profissional de RH tem de saber fazer a distinção entre o que é pessoal e o que é profissional, de maneira a não existirem enviesamentos no processo de R&S (Carvalho, 2018).

3.2.1.1 *Cybervetting*

O *cybervetting* pode ser definido como o processo através do qual se recolhem informações online de maneira a conseguir uma melhor avaliação da forma como uma pessoa se adequa a um determinado contexto (Rose *et al.*, 2010; Berkelaar *et al.*, 2016 *cit in* Biberg, 2019). Transpondo para o contexto de R&S, o *Cybervetting* é o processo no qual os recrutadores recolhem informações online de forma a avaliar potenciais candidatos para determinado cargo (Harrison, 2016 *cit in* Biberg, 2019).

Existem várias razões que levam as organizações a optar pela realização do *cybervetting*. Berkelaar e Harrison (2016) enumeram algumas: (1) a facilidade de acesso à informação online; (2) os recrutadores consideram que os meios tradicionais de recrutamento não fornecem todas as informações necessárias; (3) não é ilegal aceder à informação que se encontra online sobre os candidatos; (4) a crença de que os funcionários da organização têm que ser uma extensão da marca da organização.

Se por um lado a grande abundância e a facilidade de obtenção de informação através do *cybervetting* é vista por muitos como uma mais-valia na escolha do futuro colaborador

(Berkelaar & Buzzanell, 2014). Por outro lado, essa grande abundância e facilidade, de informação pode ser considerada devido à falta de privacidade do candidato (Gomes, 2011 *cit in* Machado, 2016).

A utilização do *cybervetting* não é muito consensual. Muitas vezes as organizações utilizam conteúdos completamente descontextualizados para avaliar os candidatos (Berkelaar e Buzzanell, 2014) e a partir dessa informação fazem previsões, muitas vezes imprecisas, sobre a personalidade e comportamento que o candidato terá no local de trabalho (Chauhan *et al.*, 2013). Existe também o risco dos recrutadores avaliarem as redes sociais de uma pessoa que possua o mesmo nome que o candidato (Slovensky & Ross, 2011).

Segundo Yarbrough (2018), o *cybervetting* implica a discussão de algumas questões éticas, como por exemplo o direito do funcionário em ter uma vida pessoal e o direito do candidato em conhecer o processo de seleção no qual está inserido. Alguns estudos realizados nos Estados Unidos e na Europa apontam que a utilização do *cybervetting* pode dar origem a triagens negligentes com base em aspetos que podem ser considerados discriminatórios como é o caso da raça, género, orientação sexual, estado civil e religião (Berkelaar, 2010; Slovensky & Ross, 2011; Melanthiou *et al.*, 2015 *cit in* Biberg, 2019).

De forma a garantir a imparcialidade e a justiça alguns académicos e gestores sugerem a criação de políticas de triagem online nos processos de R&S (Berkelaar, 2010). Estas políticas devem estar alinhadas com as questões legais de cada país e éticas de cada empresa (Yarbrough, 2018). Assim sendo Yarbrough (2018) sugere às organizações que estão a contratar que: (1) desenvolvam políticas de R&S online; (2) comuniquem e formem os seus recrutadores; (3) comuniquem e solicitem a permissão aos candidatos para fazer o que quer que seja e (4) documentem todo o processo.

CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO

1. FUNDAÇÃO E HISTÓRIA

Tudo começou quando Tom Stephen Monaghan e seu irmão, James, resolveram comprar no dia 10 de junho de 1960 a *DomiNick's*, uma modesta pizzaria localizada na pequena cidade de *Ypsilanti*, estado americano do *Michigan*. A pizzaria foi adquirida por apenas US\$ 900.

Em 1961, Tom tornou-se no único proprietário do negócio e em 1965 decidiu mudar o nome do pequeno estabelecimento para Domino's Pizza.

Para se diferenciar da concorrência, utilizou um *Volkswagen Fusca* e criou um sistema de entregas ao domicílio, que prometia entregar a pizza quente e crocante de forma rápida. Dia 1 de Abril de 1967 foi inaugurada a primeira loja *franchisada* era o começo de uma grande expansão nacional. Em 1970, a rede estabeleceu uma condição que a diferenciava no mercado: se a pizza não fosse entregue em menos de 30 minutos, o cliente não precisaria pagar (essa promoção foi encerrada em 1993). No final desta década a Domino's pizza já possuía 200 lojas.

Sua expansão internacional começou exatamente no dia 12 de maio de 1983 com a inauguração da primeira unidade na cidade de *Winnipeg* no Canadá. Nesta altura já existiam mais de mil lojas da Domino's pizza em atividade.

Em 2017 a Domino's contabilizava mais de 13800 lojas em todo o mundo.

Neste momento a Domino's emprega mais de 290 000 pessoas em 73 países, incluindo lojas franquizadas, estando presente em 5700 cidades.

Figura 1- Localização das lojas Domino's Pizza pelo mundo



Fonte: Domino's Pizza

2. DAUFOOD

A Daufood é um dos master franchising da Domino's Pizza na Europa. Tem como objetivo fornecer o melhor produto com o melhor serviço, seguindo os mais altos padrões de qualidade da Domino's Pizza. Neste momento opera em mais de 14 mercados.

Figura 2 - Mercados onde a Daufood opera



Fonte: Domino's Pizza

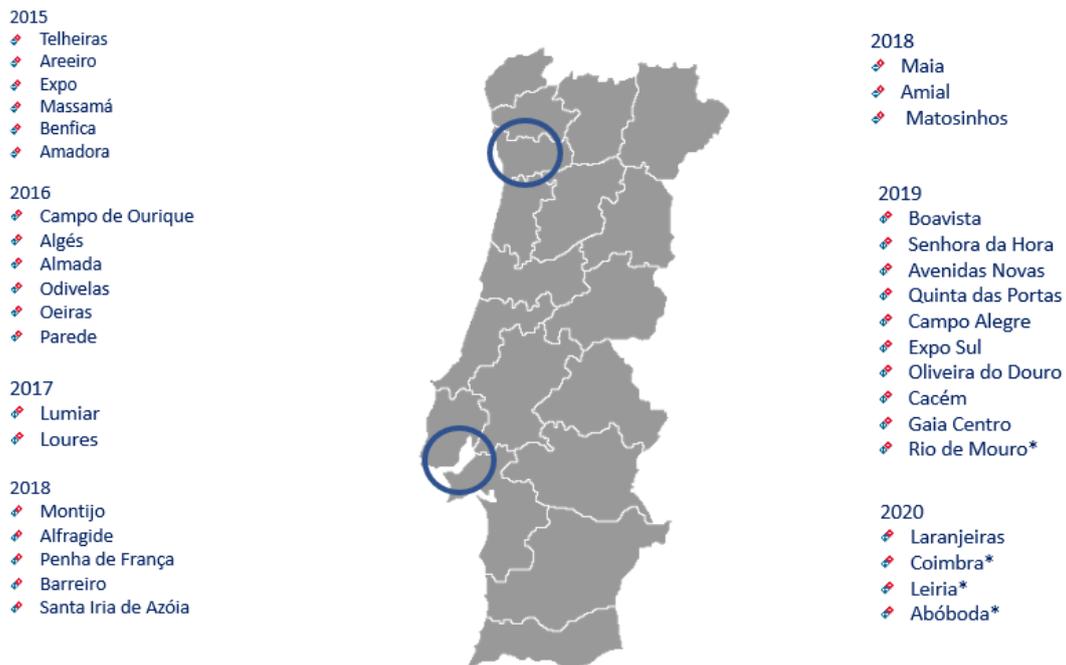
Em 2014 o Grupo Espanhol COBEGA forma a empresa Daufood Portugal Unipessoal Lda, para desenvolver o *master franchising* da Domino's em Portugal.

Cobega SA é um grupo especializado no setor alimentar que gere, entre outros negócios, o engarrafamento e distribuição de Coca-cola e Nespresso na Europa e em África.

2.1 Domino's pizza Portugal

A Domino's pizza iniciou a sua viagem em Portugal em 2015 e encontra-se sediada em Loures, mais concretamente em Ponte de Frielas. Neste momento emprega mais de 700 pessoas e conta com 36 lojas sendo 4 franchisadas (Rio de Mouro, Coimbra, Leiria e Abóboda).

Figura 3 – Localização e ano de inauguração das lojas Domino's Pizza Portugal



Fonte: Domino's Pizza

2.1.1 Missão, visão e valores

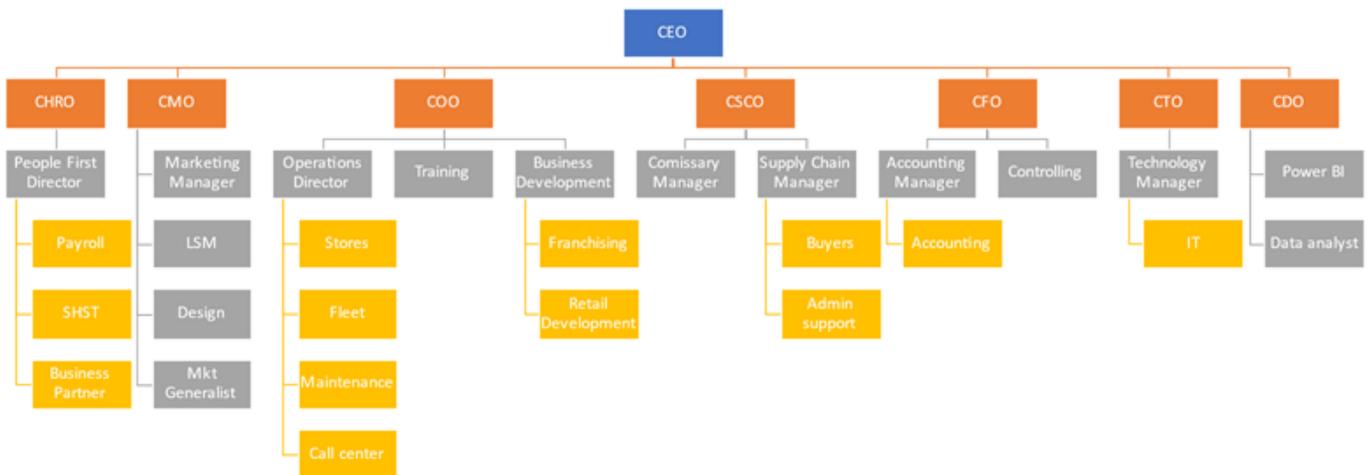
Em termos de visão, missão e valores é possível afirmar que: (1) a visão da Domino's pizza consiste em posicionar a Daufood como uma empresa de reconhecida competência, assegurando o desenvolvimento de uma atividade fundada na confiança das suas pessoas e dos seus clientes, sustentada pela otimização das operações e rentabilidade do seu modelo de negócio; (2) a marca Domino's pizza chega a Portugal para liderar, assim sendo, tem como missão ser a melhor empresa de entrega de pizzas do país e (3)

em termos de valores a organização dá primazia à colaboração, confiança, superação, integridade, adaptabilidade e qualidade.

2.1.2. Estrutura organizacional

Na figura 4 está representado o organograma da Domino's pizza.

Figura 4- Organograma da Domino's Pizza Portugal



Fonte: Domino's Pizza

2.1.2.1 Departamento de recursos humanos

O departamento de RH na Domino's é chamado de *people first* e é formado por 8 pessoas. Este departamento é composto por três áreas: (1) *payroll*; (2) gestão de lojas e (3) higiene e segurança no trabalho. É importante frisar que todas as áreas reportam à diretora de RH.

2.1.2.1 People first business partner

Figura 5- Estrutura Organizacional do departamento de RH da Domino's Pizza Portugal



Fonte: Elaboração Própria

Esta área do departamento de RH é composta por três pessoas que ficam encarregues pela gestão das pessoas de um conjunto de lojas. Uma das pessoas para além da gestão de um conjunto de lojas fica ainda encarregue de assegurar o recrutamento e seleção e outra fica encarregue da área de F&D.

Em termos de gestão de lojas as *BP's* têm como principais funções assegurar que são suprimidas todas as necessidades de recrutamento, renovações de contratos, aditamentos, despedimentos e gestão de possíveis problemas que possam existir nas lojas que têm a cargo.

CAPÍTULO III – ATIVIDADES REALIZADAS

Neste capítulo irão ser descritas todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio no departamento de RH da Domino's pizza, com um enfoque maior no processo de R&S da empresa.

1. METODOLOGIA

Com o objetivo de obter as informações necessárias para a realização do (TFM), optei por utilizar o método qualitativo, recolhendo os dados através das seguintes técnicas: diário de bordo, observação participante e não participante e recolha documental.

Inicialmente, comecei por redigir um diário de bordo registando todas as atividades desenvolvidas diariamente de maneira, a reunir o máximo de informação possível ao longo de todo o percurso na empresa. Esta escolha deve-se ao facto de ser o método mais eficaz, uma vez que este registo diário diminuí a probabilidade de existirem esquecimentos sobre as tarefas desenvolvidas.

Segundo Fetters e Rubinstein (2019), a observação é uma técnica que visa a recolha qualitativa de informações permitindo a análise de comportamentos em certos contextos. Esta pode ser classificada como participante e não participante. A observação foi realizada com o intuito de registar alguns aspetos importantes da cultura organizacional, como por exemplo a descrição dos espaços, diálogos e interações entre os colegas e rotinas de trabalho.

Segundo Kripka *et al.* (2015) a recolha documental refere-se ao processo de analisar e interpretar o contexto envolvente, para a formação de conhecimento, através da análise de documentos. Esta recolha teve como objetivo aprofundar a identidade da

Domino's pizza Portugal, através da extração e da análise dos aspetos mais importantes sobre a sua história, missão, valores, objetivos e áreas de negócio.

2.CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTÁGIO

O estágio teve a duração de três meses, com início dia 1 de Fevereiro de 2021 e término dia 31 de Maio de 2021, tendo como tarefas propostas: análise detalhada das necessidades das diversas lojas com as *business partners (BP's)*; desenvolvimento e implementação de ações de recrutamento; colocação de anúncios; triagem curricular; entrevistas telefónicas; criação de base de dados de candidatos; marcação de entrevistas; realização de entrevistas de seleção; *feedback* regular sobre o estado e evolução dos pedidos de recrutamento; relatório diário de *KPI's*; entrevistas de saída; gestão contratual; acompanhamento ao trabalho das *BP's*; participação nas rotinas de gestão com as lojas e entrevistas de progressão interna.

Durante os primeiros dias foram realizadas tarefas mais simples, como a organização do email que servia como base de dados das candidaturas recebidas, no entanto com o decorrer do tempo as tarefas foram evoluindo quer a nível de responsabilidade quer ao nível de autonomia. Nestes primeiros dias ocorreu também o acolhimento e integração na equipa de RH, constituída por sete pessoas. Nesta primeira fase foi prestada formação *on-the-job* com o intuito de me familiarizar da melhor forma com as práticas da Domino's pizza, conhecendo, assim, as diferentes áreas do negócio, as dinâmicas existentes nos processos de R&S e as plataformas informáticas utilizadas para a execução das diferentes tarefas diárias.

Com o decorrer do tempo, após a integração na equipa e com a positiva adaptação às metodologias da empresa foi-me conferida uma crescente autonomia para realizar as tarefas relacionadas com o R&S. Destas, destacam-se: realização do *report* anual das

saídas relativas a 2020; realização de entrevistas de saídas mensais; receção dos pedidos de recrutamento das diferentes lojas e colocação dos respetivos anúncios; triagem curricular; agendamento e marcação de entrevistas; realização de *reports* semanais e mensais; realização de entrevistas; participação em feiras de emprego e realização do manual de acolhimento (não ficando concluído até ao fim do estágio).

Para além das tarefas inerentes ao processo de R&S também desempenhei tarefas de cariz mais administrativo, nomeadamente organizando o arquivo em papel.

Particpei de forma ativa e dinâmica em várias tarefas, quer ao nível do processo de R&S quer ao nível mais administrativo. No entanto importa frisar que, o estágio ocorreu maioritariamente em teletrabalho, com apenas uma ou duas idas ao escritório durante a semana, devido à situação de calamidade que o país atravessava.

Relativamente ao processo de R&S na qualidade de observadora não participante acompanhei cerca de 29 entrevistas individuais via *Whatsapp* ou *Teams* com o intuito de compreender como são conduzidas as entrevistas e quais as questões colocadas aos candidatos. Enquanto participante realizei cerca de 40 entrevistas individuais telefónicas. Em termos de publicação de anúncios publiquei cerca de 14 anúncios em plataformas de emprego (*Sapo Emprego*, *Net Emprego*, *Olx* e *Indeed*).

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

3.1 O processo de R&S na Domino's pizza

O processo de R&S na Domino's pizza é composto por diversas etapas consoante o cargo para o qual se está a recrutar.

Durante o estágio fiquei responsável pelo processo de R&S das lojas, ou seja, a minha função era contratar para a função de *driver* (distribuidor de pizza) e de *insider*

(operador de loja). No entanto também acompanhei algumas etapas do processo de R&S para a função de assistente de loja; diretor de marketing e estágios (RH, contabilidade e técnico de higiene e segurança no trabalho).

3.1.1 Drivers e insiders

O processo inicia-se quando a loja envia por *e-mail* para a *BP* responsável pela loja, um formulário com a identificação da necessidade (anexo I) que contém informações relevantes, como por exemplo: (1) nome do colaborador que sai; (2) carga horária do colaborador que sai; (3) se é *insider* ou *driver*; (4) motivo da saída; (5) data da saída; (6) carga horária que será necessário contratar; (7) horário do futuro colaborador.

Após a receção do formulário de necessidade devidamente preenchido, a *BP* reporta o mesmo à equipa responsável pelo recrutamento que analisa o formulário e dá início ao processo de recrutamento colocando um anúncio (anexo II e III), já previamente estabelecido, nas diversas plataformas digitais referidas anteriormente. O anúncio contém o nome e descrição da função, a loja para o qual se está a contratar, uma pequena apresentação da empresa, requisitos necessários e carga horária pretendida.

Posteriormente, dá-se início à etapa da receção das candidaturas. Esta receção é feita via *e-mail* e posteriormente organizada numa pasta criada no *e-mail* referente à loja em questão. Após organizado o *e-mail* inicia-se o processo de triagem que permite criar uma *shortlist* dos candidatos.

Seguidamente, iniciam-se as entrevistas telefónicas, começando com a explicação do motivo da chamada e posteriormente procurando averiguar o motivo da candidatura, experiência e a disponibilidade para ingressar no projeto. Durante a entrevista é também dado a conhecer ao candidato o horário que irá fazer e remuneração que irá receber consoante a carga horária. Após a entrevista e caso ambas as partes concordem em

avançar com o processo será enviado um email para a loja com o CV do candidato em questão e com algumas anotações sobre o candidato tiradas no decorrer da entrevista.

A etapa seguinte do processo consiste na marcação de uma entrevista presencial por parte da loja com o candidato e o gerente de loja com o intuito de se conhecerem e do candidato ficar a conhecer um pouco da dinâmica de loja.

Por fim a última etapa do processo consiste da contratação do candidato, caso seja benéfico para ambas as partes.

3.1.2 *Assistente de loja*

O processo de R&S para a função de assistente de loja apresenta algumas semelhanças com o anterior, no entanto como é uma função que exige mais responsabilidade o processo torna-se mais complexo.

O processo inicia-se quando a loja informa a responsável de recrutamento da necessidade de recrutar para a posição de assistente de loja. Após a receção da necessidade é colocado um anúncio (anexo IV) já previamente estabelecido, nas diversas plataformas digitais referidas anteriormente. O anúncio contém o nome da função, a loja/lojas para o qual se está a contratar, uma pequena apresentação da empresa, descrição da função, requisitos e habilitações literárias necessárias e ofertas/condições.

Posteriormente, inicia-se a etapa que contempla a receção de candidaturas e respetiva triagem curricular tal e qual como acontece no processo de R&S referido anteriormente.

Seguidamente, iniciam-se as entrevistas telefónicas, começando com a explicação do motivo da chamada e do que se pretende nesta função, posteriormente procura-se averiguar o motivo da candidatura, experiência, habilitações literárias; a disponibilidade

para ingressar no projeto e expectativas salariais. Após a entrevista e caso ambas as partes concordem em avançar com o processo, é explicado ao candidato as próximas fases do processo e é agendada uma entrevista, neste caso *online*, com o intuito de conhecer melhor o candidato e falarem um pouco mais.

A próxima etapa do processo é, então, a entrevista *online* somente com o candidato e o recrutador. Durante esta entrevista o candidato fica a conhecer melhor a empresa, as tarefas que terá de desempenhar, a remuneração inerente à função e poderá ainda esclarecer dúvidas que possam surgir. Por outro lado, o entrevistador ficará a conhecer melhor o candidato.

Caso tudo corra bem, a etapa seguinte consiste numa entrevista presencial na loja com o gerente de loja e com o chefe de zona.

Por fim, a última etapa do processo consiste da contratação do candidato.

3.2 Feiras de emprego

Outra das tarefas realizadas foi a participação na feira de emprego do ISEG e no *Job Summit* Universitário.

Devido à situação de pandemia que o país atravessava ambas as feiras ocorreram de forma virtual não existindo o “contacto humano” que se pretende com estas feiras.

Durante ambos os eventos, a par de outro membro do departamento de RH, fiquei responsável por esclarecer todas as dúvidas relativamente a oportunidades de emprego e de estágios que eram colocadas via chat pelos interessados. Após cada conversa era preenchido um Excel com: (1) nome do candidato; (2) habilitações literárias; (3) área de interesse (estágio/emprego); (4) motivo da conversa e (5) envio ou não do CV.

Simultaneamente com a inserção dos dados no *excel* era criada uma pasta com os *CV's* enviados pelos candidatos.

3.3 Questionário de saída

Durante o estágio, ficou a meu cargo a realização dos questionários de saída com o intuito de tentar perceber o motivo das saídas dos colaboradores. Era enviado um *e-mail* para o ex-funcionário com um *link* que remetia para um questionário online. Se após uma semana os questionários não obtivessem resposta eu entrava em contacto com os ex-funcionários e o questionário seria realizado via chamada telefónica.

Após a receção das respostas, realizava um relatório com as respostas obtidas e a respetiva análise das mesmas.

3.4 Relatório anual de saídas

Uma das primeiras tarefas que me foi proposta foi a realização de um relatório anual das saídas relativas a 2020. Este relatório tinha como principal objetivo, tentar perceber quais as zonas e lojas com mais saídas e o porquê de isso ter acontecido. Neste relatório foram conjugadas várias variáveis por exemplo idade, género, nacionalidade, carga horária, número de filhos com o intuito de perceber se existia relação entre estas variáveis e o número de saídas.

Durante a realização desta tarefa pude constatar alguns factos interessantes sobre a caracterização do ambiente de trabalho existente nas lojas Domino's: (1) os trabalhadores são maioritariamente do género masculino; (2) a média de idades dos trabalhadores é cerca de 24/25 anos; (3) a grande maioria dos trabalhadores não tem filhos e são solteiros e (4) existem trabalhadores de várias nacionalidades, no entanto a grande maioria são portugueses.

3.5 Manual de acolhimento

Ao longo do estágio foi-me proposto a realização do manual de acolhimento uma vez que a Domino's pizza Portugal ainda não possui nenhum. Durante os 3 meses foi possível realizar uma boa parte do manual, no entanto o mesmo não ficou concluído. No anexo V encontram-se algumas partes do manual.

CAPÍTULO IV – REFLEXÃO CRÍTICA

Seguidamente será apresentada uma reflexão crítica entre as temáticas abordadas no enquadramento teórico e as atividades realizadas no decorrer do estágio.

1. CONFRONTO ENTRE A REVISÃO DA LITERATURA E AS ATIVIDADES REALIZADAS DURANTE O ESTÁGIO

A realização do estágio na Domino's pizza permitiu-me perceber e colocar em prática num contexto laboral, os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado e explicitados no enquadramento teórico deste relatório.

Como referido no primeiro capítulo, os processos de recrutamento têm início quando é identificada uma necessidade, tendo como passo seguinte a análise do local de trabalho e posteriormente são identificadas as principais tarefas e as competências necessárias para a realização da função em causa (ADF) (J. -W. Kim & J. Kim, 2017). Na Domino's pizza, este processo ocorre como referido na literatura. Primeiramente surge uma necessidade por parte da loja que posteriormente é comunicada à pessoa responsável pelo recrutamento com o intuito de dar início ao processo de R&S. Existe também, já previamente estabelecido no caso do R&S de *drivers* e *insiders*, uma análise e descrição de funções que contém as tarefas inerentes à vaga em questão e requisitos necessários que o candidato ideal deve ter que são dados a conhecer ao responsável do recrutamento. Através da experiência que ganhei, percebi que é bastante importante assimilar o máximo de informação possível nesta primeira fase do processo de R&S de modo a informar corretamente o candidato acerca da oferta e conseguir esclarecer da melhor maneira qualquer questão que possa surgir. Segundo Stoilkovska e Serafimovic (2017) *cit in* Mateus (2020) o foco e atenção são cruciais neste etapa de modo a não ter repercussões negativas mais à frente no processo de R&S.

Relativamente às técnicas de recrutamento, pude constatar que as mais utilizados pela Domino's pizza foram principalmente o e-recrutamento, no entanto também se recorreu, pontualmente, à base de dados. Assim sendo, pude comprovar que como referido no capítulo I, o e-recrutamento tem vindo a tornar-se cada vez mais popular nos dias de hoje permitindo, assim, um maior alcance das ofertas de emprego, atingindo milhares de potenciais candidatos de forma rápida e barata (Radhika & John, 2016, *cit in* Mateus, 2020) No entanto também consegui presenciar algumas desvantagens do e-recrutamento durante o estágio. (1) Deparei-me, constantemente, com um elevado número de candidaturas, onde grande parte não eram válidas. Apercebi-me que muitas vezes, os candidatos apenas leem o título da oferta e candidatam-se sem possuírem qualquer dos requisitos pretendidos. Estes tipos de situações, acabam por consumir bastante tempo da pessoa que está responsável pela triagem curricular. Como referido por Torrington *et al.* (2020) o elevado número de candidaturas ocorre devido à facilidade que existe em enviar uma cópia do currículo por *e-mail* para a entidade empregadora. (2) Muitas das entrevistas através do e-recrutamento são realizadas *online* o que impossibilita o “contacto humano” com o candidato, não permitindo conhecer alguns traços da sua personalidade.

A utilização da base de dados foi outra fonte de recrutamento utilizado. Isto acontecia quando as candidaturas eram escassas ou quando o perfil dos candidatos não se enquadrava no perfil pretendido. A base de dados da Domino's contém todas as candidaturas efetuadas via *e-mail* para uma vaga específica e contém também as candidaturas espontâneas. Como referido por Anderson (2003), *cit in* Neto (2017), os perfis dos candidatos inseridos nas bases de dados ficam disponíveis para futuras necessidades de recrutamento.

Durante a minha experiência na Domino's pude presenciar a utilização de outra fonte de recrutamento, a participação da empresa em feiras de emprego. Estive presente em duas feiras de emprego, onde consegui ter contacto, ainda que virtual, com inúmeros estudantes. A presença em feiras de emprego permite às organizações não só identificar e atrair candidatos como também retê-los de forma mais económica (Cunha *et al.* 2010).

É de realçar o papel das universidades como fonte de recrutamento, com especial foco na possibilidade da criação de protocolos que permitem a realização de estágios com diversas empresas. A criação de ligações com diversas faculdades permite à Domino's não só divulgar ofertas como também atrair possíveis candidatos recém-formados. Segundo McKenna e Beech (2008) a criação de parcerias entre empresas e universidades permite aos alunos estagiar como parte do ciclo de estudo dos alunos, tornando-se numa mais valia quer para a empresa quer para o aluno.

No que diz respeito à seleção esta tem como principal objetivo classificar os candidatos e escolher os que mais se adequam ao cargo (Silva & Bravin, 2018). A Domino's pizza nesta fase do processo recorre preferivelmente às entrevistas, não dispensando primeiramente uma triagem curricular.

As entrevistas são essenciais no momento de seleção porque permitem aos recrutadores colocar questões que possibilitam perceber até que ponto o candidato se adequa ou não ao cargo e ao perfil pretendido pela organização. Como referido anteriormente na revisão da literatura existem várias formas de conduzir uma entrevista de seleção (Fernandez & Pougnet, 2017; Brown & Danaher, 2017). Na Domino's pizza, normalmente são semiestruturadas, ou seja, existem algumas questões já previamente definidas como por exemplo: conhecimento sobre a empresa, disponibilidade horária e expectativas salariais.

No que diz respeito à triagem curricular é uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações (Silva *et al.*, 2014), sendo que na Domino's pizza é sempre utilizada como primeiro passo no processo de seleção. Esta técnica permite às organizações terem uma primeira imagem sobre o candidato (Cabrita *et al.*, 2019). Durante o estágio surgiram alguns desafios durante a realização da triagem, uma vez que muitas vezes, a informação contida nos *CV's* se encontrava desorganizada ou até mesmo desajustada para a função a que se estavam a candidatar. Este tipo de erros por parte dos candidatos acabava por afastá-los de fases seguintes do processo de seleção como foi referido anteriormente pelos autores Martin-Lacroux (2017) e Cabrita *et al.* (2019).

Ao longo do estágio, foram vários os desafios no processo de recrutamento, uma vez que o mercado de trabalho se encontra bastante competitivo (Rozario *et al.*, 2019). Ainda assim, foi possível constatar que existiu sempre, por parte da equipa, uma boa capacidade de resposta e adaptação a todas as advertências que foram surgindo.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA

O presente TFM foi o culminar de um percurso académico e da realização de um estágio na Domino's pizza. Esta experiência no estágio, proporcionou-me não só o contacto direto com o mercado de trabalho, mas também o desenvolvimento de inúmeras competências, quer *soft Skills* quer *hard Skills*. Apesar de ter sido um estágio de curta duração foi-me concebida bastante autonomia e independência na realização de todas as tarefas propostas.

A realização do estágio proporcionou-me uma reflexão profunda de como a teoria apreendida ao longo do mestrado, se complementa com a prática na maior parte dos tópicos abordados.

Em termos de desafios, quanto ao processo de R&S uma das maiores dificuldades sentidas consistiu em atrair candidatos uma vez que as condições salariais e a carga horária eram pouco atrativas. Outro dos maiores, desafios foi a desistência de candidatos durante o processo, deixando de responder a telefonemas, e e-mails e muitas vezes não comparecendo nas entrevistas previamente marcadas.

No que respeita a limitações referentes à realização do estágio destaco o facto de o estágio ter sido realizado, maioritariamente, em regime de teletrabalho, devido à pandemia que o país enfrentava, impossibilitou, de certa forma, acompanhar, observar e colaborar de perto com os restantes profissionais da área de RH. Desta forma, a formação *on-the-job* acabou por praticamente não existir. Foram explicadas algumas questões-chave durante o processo de acolhimento, o restante conhecimento fui adquirindo à medida que as tarefas me eram delegadas.

O acompanhamento proporcionado por parte da Domino's pizza ao longo do estágio foi essencial. Todas as semanas existiam reuniões de equipa onde se fazia um “ponto de situação” semanal. Para além destas reuniões de equipa, existia também uma reunião semanal apenas com a minha orientadora onde se discutiam as tarefas realizadas durante a semana, se realizava um planeamento para a semana seguinte e onde se comentavam os pontos fortes e fracos da semana. Este apoio e integração por parte da organização foi, mais, um ponto positivo.

No que concerne às sugestões de melhoria para a organização destaco os seguintes aspetos: (1) ao nível do processo de recrutamento é sugerida a criação de uma plataforma de base de dados que agregue toda a informação dos candidatos, nomeadamente os *CV's*, uma vez que atualmente é utilizado o *e-mail* do recrutamento como base de dados para armazenamento das candidaturas recebidas; (2) é importante recrutar mais alguém para a

equipa de RH, nomeadamente para a área do R&S, uma vez que a pessoa responsável por esta área possui outras funções que a impossibilita, muitas vezes, de se dedicar mais aos processos de R&S; (3) relativamente ao trabalho mais administrativo, do qual também participei, era importante informatizarem todos os contratos, aditamentos, renovações, justificações de faltas, entre outros documentos, o que iria permitir uma melhor organização da informação e posteriormente uma pesquisa mais fácil; (4) outro ponto importante a melhorar seria o fornecimento de feedback a todas as pessoas que se candidatam a alguma vaga e não são selecionados logo numa primeira fase, ou seja, esta ideia passaria pela criação de um corpo de email informativo sobre a visualização da candidatura e informando da não passagem à fase seguinte do processo; (5) uma vez que muitas vezes me deparei com um excesso de candidaturas, seria importante a criação de um sistema de triagem de candidaturas, com recurso à criação de filtros e critérios de seleção, tais como a disponibilidade geográfica, que permitam otimizar automaticamente o processo de escolha, possibilitando distinguir logo à partida os candidatos elegíveis para a próxima fase dos processo dos não elegíveis.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, N. N. (2019). Probing the Level of Satisfaction towards the Motivation Factors of Tourism in Kurdistan Region. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5(6), 439-443.
- Amin, M., Ismail, W. K., Rasid, S. Z., & Selemani, R. D. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Performance. *The TQM Journal*, 26, 125-142.
- Andrade, D. R., da Hora Neto, F. M., da Silva Santos, J., & Santso Filho, J. W. (2020). Recrutamento e Seleção: Uma Perspectiva Comparativa com o E-Recruitment no Segmento Empresarial. In *Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação—CONGENTI*, 1-16. <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/13613>
- Ansari, J. A., & Khan, N. A. (2020). Exploring the role of social media in collaborative learning the new domain of learning. *Smart Learning Environments*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40561-020-00118-7>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring Future Entrepreneurs: The Effect of Experiential Learning on the Entrepreneurial Intention at Higher Education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(1), 183-194. <https://dx.doi.org/10.22161/ijels.62.26>
- Anwar, G., & Surarchith, N. K. (2015). Factors Affecting Shoppers' Behavior in Erbil, Kurdistan-Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 1(4), 1-10.
- Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos e Agronegocio on Line*, 12(2), 2012-231.
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guest' satisfaction: A Study Of Hotels In Erbil. *International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16.
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (Dec de 2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 3(12), 1102-1110. <https://dx.doi.org/10.24001/ijaems.3.12.3>

- Aqueel, S., & Siddiqui, D. (2019). The Effect of Social Media Following on Recruitment in Service Industries of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 10(1), 41-77.
- Babu, N. V., & Rao, A. V. (2017). Recruitment Strategies in Managing/ Effecting the Recruitment Process. *Indian Journal of Research*, 5(7), 58-61.
- Baldé, A. M. (2021). *Processo de seleção e recrutamento na Polícia de Ordem Pública da Guiné-Bissau*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <http://hdl.handle.net/10400.26/37022>
- Basak, A., & Khanna, K. (2017). A study on the selection criteria of different hotels of Delhi NCR in accordance to the hr policies and market trends. *International Journal of Social Sciences and Humanities (IJSSH)*, 1(1), 27-38. <http://dx.doi.org/10.21744/ijssh.v1i1.13>
- Bawazeer, W., & Gunter, H. M. (2016). Using the curriculum vitae in leadership research. *Management in Education*, 30(2), 74-78. <https://doi.org/10.1177/0892020615625364>
- Berkelaar, B. L. (2010). *Cyber-vetting: Exploring the implications of online information for career capital and human capital decisions*. Dissertação de Mestrado, Purdue University.
- Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2014). Cybervetting, person–environment fit, and personnel selection: Employers' surveillance and sensemaking of job applicants' online information. *Journal of Applied Communication Research*, 42(4), 456-476.
- Berkelaar, B. L., & Harrison, M. A. (2016). Cybervetting. In: SCOTT, C.; LEWIS, L. In J. W. Son, *The international encyclopedia of organizational communication* (4th ed. ed., pp. 623-630).
- Biberg, J. M. (2019). *Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros*. Dissertação de doutoramento.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Brennan, J. J. (2017). Competency-Based Interviews. *Security Magazine*, 54(7), 20-21.
- Brito, M. G. (2017). *Gestão de pessoas por competências: Um estudo de múltiplos casos de grandes empresas situadas em Campina Grande*. Universidade Federal de Campina Grande, Trabalho de conclusão de curso (Graduação), Campina Grande.

- Brown, A., & Danaher, P. A. (2019). CHE principles: Facilitating authentic and dialogical semi-structured interviews in educational research. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(1), 76-90. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2017.1379987>
- 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.
- Calheiros, A. (2019). *Calheiros, A. (2019). Recrutamento e seleção-Da teoria à prática*. Olivais: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ª ed. ed.)*. Alfragide: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of Online Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.
- Carvalho, T. L. (2018). *O processo de recrutamento e seleção no Wygroup*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa.
- Ceribeli, H. B., TAMASHIRO, H. d., & Reu, J. F. (Abril de 2019). GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS DO BRASIL. *Nucleus*, 16(1), 1-13. 10.3738/1982.2278.2038
- Chauhan, R. S., Buckley, M. R., & Harvey, M. (2013). Facebook and personnel section: What's the big deal? *Organizational Dynamics*, 42(2), 126-134.
- CIPD. (2017). *Resourcing and talent planning*. Survey Report 2017, London: CIPD. https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf
- Costa, J. L., & Moraes, R. R. (2018). Recursos Humanos: recrutamento e seleção na Empresa Amazon (Refeições Coletivas). *Revista de Administração e Contabilidade (RAC)*, 5(9), 33-43. <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/188>
- Costa, M. F. (2018). *Strategic plan for the Peer2Peer project*. Dissertação de Mestrado, NOVA – School of Business and Economics, Lisboa.
- Cristino, A. N. (2018). *O processo de recrutamento e seleção na Elevus : perfis de engenharia e logística*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/16475>

- Cruz, C. S. (2019). *Recrutamento e seleção de trabalho temporário na Nortempo Portugal*. TFM (Trabalho Final de Mestrado), ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa.
- Cruz, C. S. (2019). *Recrutamento e Seleção de Trabalho Temporário na Nortempo Portugal*. TFM - Relatório de estágio, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa, Lisboa.
- Daniel, C. O. (2019). Effects of job stress on employee's performance. *Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 375-382. <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.40>
- Demir, A., Maroof, L., Khan, N. S., & Ali, B. J. (2020). Demir, A., Maroof, L., Khan, N. U. S., & Ali, B. J. (2020). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0253>
- Fernandes, S. S. (2017). *Recrutamento e Seleção na área das tecnologias de informação: estágio na Talent in IT*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa.
- Fernandez, S., & Pougnet, S. (2018). Is there structure in the selection interview? Evidence from hotels in Switzerland. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 17(1), 80-97. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328262>
- Ferreira, A. I., Martinez, F. L., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH. Retrieved Junho 22, 2021
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. S. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-239.
- Ferreira, P. M. (2019). *O processo de seleção e recrutamento: um estudo de caso na polícia nacional de Angola*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/30346>
- Fetters, M. D., & Rubinstein, E. B. (2019). The 3 Cs of Content, Context, and Concepts: a practical approach to recording unstructured field observations. *The Annals of Family Medicine*, 17(6), 554-560.

- Florea, N. V., & Duica, A. (2016). Selection Interview-a Necessary Tool in Discovering the Best Candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), 105-114. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/selection-interview-necessary-tool-discovering/docview/1889306195/se-2?accountid=134457>
- Garcia, D., Cloninger, K. M., Granjard, A., Molander-Söderholm, K., Amato, C., & Sikström, S. (2018). Self-descriptions on LinkedIn: Recruitment or friendship identity? *PsyCh journal*, 7(3), 152-153. <https://doi.org/10.1002/pchj.210>
- Gardi, B., Hamawandy, N. M., Saeed, V. S., Ali, R. M., Sulaiman, A. A., Mahmood, S. A., & Al-Kake, F. A. (2020). The Effect of Capital Competence on the Profitability of Development and Investment Banks in Turkey. *Solid State Technology*, 63(5), 12571-12583. https://www.researchgate.net/profile/Nawzad-Hamawandy/publication/347891424_The_Effect_of_Capital_Competence_on_the_Profitability_of_Development_and_Investment_Banks_in_Turkey/links/5fe600b192851c13febb329b/The-Effect-of-Capital-Competence-on-the-Profitab
- Hada, B., & Gairola, S. (2015). Importance of social networking sites in e-recruitment. *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research*, 3(7), 91-95.
- Hamilton, R. H., & Davison, H. K. (2018). The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. *Business Horizons*, 61(3), 409-419. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.006>
- Hassan, S., Nadzim, S. Z., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 262-269. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.363>
- Holm, A. B. (2010). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. *n Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*, 91-111. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.204.4141&rep=rep1&type=pdf>
- Hosain, S., & Liu, P. (2020). LinkedIn for Searching Better Job Opportunity: Passive Jobseekers' Perceived Experience. *The Qualitative Report*, 25(10), 3719-3732.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/linkedin-searching-better-job-opportunity-passive/docview/2462684491/se-2?accountid=134457>

- Hosain, S., Arefin, A. M., & Hossin, M. A. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 51-62.
- Kar, A. M., & Bhacharya, M. (2019). Employee satisfaction and Organizational Commitment among the Malaysian Workforce, Malaysia. *Malaysian Publications*.
- Kaur, J., Singh, P., & Arianayagam, S. (2020). The Usage of Social Media Networks as a Tool by Employers to Screen Job Candidates. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*. doi:doi:10.15405/ejsbs.282
- Kim, J.-W., & Kim, J. (2017). A study on the research trends of job analysis presented in the form of academic theses in korean universities. *International Information Institute (Tokyo)*, 20(8B), 5923-5932.
- Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas—A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Machado, L. M. (2016). A influência da informação publicada nas "redes sociais" no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimentos*, 5(1), 10-20.
- Martin-Lacroux, C. (2017). Martin-Lacroux, C. (2017). "Without the spelling errors I would have shortlisted her...": The impact of spelling errors on recruiters' choice during the personnel selection process. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(3), 276-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12179>
- Mateus, I. A. (2020). *O processo de recrutamento e seleção numa agência de trabalho temporário-The Adecco Group*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/20491>
- Mateus, I. V. (2020). *O processo de Recrutamento e Seleção numa Agência de Trabalho Temporário - The Adecco Group*. TFM - Relatório de estágio, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa, Lisboa.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?," "What's

- new?," and "Where to next?". *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725.
<https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- Meagher, K. A. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 16(2), 171-191.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202728>
- Meah, M., & Sarwar, A. (2021). Social Networking Sites for e-Recruitment: A Perspective of Malaysian Employers. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 613-624.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Monica, B. S., & K., T. P. (2020). Perception of job seekers towards innovative e-recruitment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 447-452.
10.47750/cibg.2020.26.02.058
- Monteiro, B. S. (2018). *Análise dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos na Empresa Frutorra Pimenta, Lda*. Relatório de estágio, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10400.26/27828>
- Muduli, A., & Trivedi, J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615-1631.
10.1108/BIJ-07-2019-0312
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020, Maio). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 237-251. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069>
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 79(3), 351-359.
https://www.armyacademy.ro/reviste/rev3_2015/MUSCALU.pdf
- Nabi, G., Ghous, G., & Rahimiaghdam, S. (2017). Do we have sufficient literature on e-recruitment and selection: An analytical review based on e-recruitment and selection. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(3), 347-362.

- Neto, A. E. (2017). *Recrutamento & Seleção em empresas de trabalho temporário: o caso Adecco em Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, ULisboa.
- Nguti, V. N., & Mose, T. (2021). The role of E-recruitment and selection functions on the organizational outcomes in HELB, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 554-565. http://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i9_554_565.pdf
- Nowak, R., & Haynes, J. (2018). Friendships with benefits? Examining the role of friendship in semi-structured interviews within music research. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(4), 425-438. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1431192>
- Nunes, T. A., Alves, T. E., & Polidório, G. R. (2017). Recrutamento, Seleção e Socialização de Pessoas em uma Empresa do Ramo Alimentício. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA*,13(13). <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6075>
- Oaya, Z. C., Ogbu, J., & Remilekun, G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 32-42.
- Othman, B. J., Al-Kake, F., Diah, M. L., Othman, B., & Hasan, N. M. (2019). This study examines the antecedents and the effects of knowledge management and information technology in the manufacturing industry. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2),289-908.https://www.researchgate.net/profile/Bestoon-Othman-2/publication/339827972_This_Study_Examines_the_Antecedents_and_the_Effects_of_Knowledge_Management_and_Information_Technology_in_the_Manufacturing_Industry/links/5e67baa04585153fb3d592ce/This-Study-Exam
- Pedroso, R. C. (2016). *Redes Sociais e Recrutamento*. Dissertação de Mestrado, Católica Porto Business School .
- Pereira, M. (2018). A relevância da gestão de talentos e o seu impacto incremental na estratégia organizacional: um estudo qualitativo. *Media & Jornalismo: Uma Revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*, 33(18), 219-234. <http://hdl.handle.net/11328/245>

- Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (16 de Junho de 2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision systems*, 25(sup1), 450-462. <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187398>
- Priya, S. (2021, Maio). The Role of Social Networking Sites (SNS) in Recruitment Introduction. *International Journal of Trends and Innovations in Management and Entrepreneurship*, 1(1), 23-28.
- Rajan, A. (2015). A vision of future recruitment. *Human Capital*, 19(4), 30-32.
- Ramkumar, A. (Junho de 2018). A Conceptual Study on How Electronic Recruitment Tools Simplify the Hiring Process. *Indian Journal of Public Health*, 9(6), 136-139. 10.5958/0976-5506.2018.00537.5
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ritter, A. R. (2016). *The impact of technological era in human resource management*. Dissertação de Mestrado, Nova SBE - School of Business and Economics, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/18654>
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting platforms: features that influence the efficiency of online recruitment systems. *Informatica Economica*, 20(2), 46-55. 10.12948/issn14531305/20.2.2016.05
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 10(2), 1-22. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Rupasinghe, A. T., Gunawardena, N. L., Shujan, S., & Atukorale, D. (2016). Scaling personality traits of interviewees in an online job interview by vocal spectrum and facial cue analysis. In *2016 Sixteenth International Conference on Advances in ICT for Emerging Regions (ICTer)*, (pp. 288-295). 10.1109/ICTER.2016.7829933
- Silva, A. N. (2019). *Processo de recrutamento e seleção em trabalho temporário : Adecco Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/18981>

- Silva, J. M., & Bravin, A. A. (2018). Resenha: Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34, 1-3. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3453>
- Silva, V., Ferrett, K., & Mancini, R. (2014). Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498*, 10(10).
- Slovensky, R., & Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? *Managerial and legal issues in the USA*.
- Smith, K. J. (2015). Conducting thorough job analyses and drafting lawful job descriptions. *Employment Relations Today*, 41(4), 95-99. <https://www.sheppardmullin.com/assets/htmldocuments/Conducting%20Thorough%20Job%20Analyses%20and%20Drafting%20Lawful%20Job%20Descriptions.pdf>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Sultana, N., & Sultana, N. (2017). Analyzing the effectiveness of online recruitment: A case study on recruiters of Bangladesh. *Asian Business Review*, 7(2), 10-84. <https://doi.org/10.18034/abr.v7i2.14>
- Torrington, D., Hall, L., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management*. Pearson UK.
- Vänskä, M. (2021). *Recruiting the Highly Sensitive Person: Considerations and Their Significance*. Dissertação de Licenciatura, Haaga-Helia University of Applied Sciences. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105189116>
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the. *International Business Research*, 12(3), 66-78. <https://pdfs.semanticscholar.org/3f03/f1db77a7682af738bafa63c49d85de7d6f29.pdf>
- Vokic, N. P., & Vidovic, M. (2015). Managing internal digital publics: What matters is digital age not digital nativity. *Public Relations Review*, 41(2), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.004>

Yarbrough, J. R. (2018). Is cybervetting ethical? An overview of legal and ethical issues. *Journal of Ethical and Legal*, 11, 1-23.

Zeidner, R. (2007). Making online recruiting more secure. *HRMagazine*, 52, 75-77.

Sites:

<https://forbes.es/empresas/92757/esta-es-la-historia-detras-de-la-cadena-de-las-pizzerias-dominos/>

<https://www.dominosfranchising.pt/#!/business>

<https://www.cobega.com/mision-valores>

ANEXOS

Anexo I – Formulário de Pedido de Recrutamento

Gestão de pedidos de Recrutamento					DAU FOOD
Loja _____					
Nome (equipa de gerência): _____					
Colaborador 1					
Nome	_____				
Data de início	_____				
Função	_____				
Carga Horária	_____				
Horário	Início	Fim	Início	Fim	
2ª feira					
3ª feira					
4ª feira					
5ª feira					
6ª feira					
Sábado					
Domingo					
Referenciação:	Sim	<input type="checkbox"/>			
	Não	<input type="checkbox"/>			
Se sim, quem referenciou? _____					
	Loja:	_____		SAP Nº _____	
Motivo da Contratação:	Reforço	<input type="checkbox"/>		Readmissão	<input type="checkbox"/>
	Substituição	<input type="checkbox"/>		Data de saída	<input type="checkbox"/>
				Último dia em loja	<input type="checkbox"/>
Se é substituição, quem substitui? _____					
Se é substituição, quantas horas substitui? _____					
Observações: _____					

Colaborador 2					
Nome	_____				
Data de início	_____				
Função	_____				
Carga Horária	_____				
Horário	Início	Fim	Início	Fim	
2ª feira					
3ª feira					
4ª feira					
5ª feira					
6ª feira					
Sábado					
Domingo					
Referenciação:	Sim	<input type="checkbox"/>			
	Não	<input type="checkbox"/>			
Se sim, quem referenciou? _____					
	Loja:	_____		Log In: _____	
Motivo da Contratação:	Reforço	<input type="checkbox"/>		Readmissão	<input type="checkbox"/>
	Substituição	<input type="checkbox"/>		Data de saída	<input type="checkbox"/>
				Último dia em loja	<input type="checkbox"/>
Se é substituição, quem substitui? _____					
Se é substituição, quantas horas substitui? _____					
Observações: _____					

Anexo II – Anúncio Driver (Distribuidor de mota)

Distribuidores Mota (M/F) - Domino's Pizza - Laranjeiras



Bem-vindo/a ao, distribuidor de pizzas nº1 do mundo!

Na Domino's Portugal, trabalhamos para fornecer o melhor produto com o melhor serviço, seguindo os mais altos padrões de **qualidade** da Domino's Pizza. O que é mesmo emocionante nesta jornada é que estamos sempre a recomeçar e a avançar, reconhecer e desenvolver as nossas pessoas. Queres fazer parte desta equipa?

Estamos atualmente a reforçar as nossas lojas, com o **recrutamento** de MOTORISTAS/ESTAFETAS/DISTRIBUIDORES DE PIZZA (M/F).

- Se tens disponibilidade para trabalhar em **part-time** (carga horária de 15h/semanais; Horário: Jantares/Almoços; Folgas rotativas e durante a semana);
- Se tens carta que te habilite a conduzir motas até 125cc e experiência em conduzir motas (mínimo 3 meses);
- Se és responsável, dinâmico e ambicioso.

Se te identificas com esta oportunidade e se o teu perfil corresponde com o que procuramos, esperamos pela tua candidatura para novasadmissoes@dominospizza.pt com a referência "IN_Laranjeiras".

Anexo III – Anúncio Insider (Operador de loja)

Operadores de Loja (M/F) - Domino's Pizza – Campo de Ourique



Bem-vindo/a ao distribuidor de pizzas nº1 do mundo!

Na Domino's Portugal, trabalhamos para fornecer o melhor produto com o melhor serviço, seguindo os mais altos padrões de **qualidade** da Domino's Pizza. O que é mesmo emocionante nesta jornada é que estamos sempre a recomeçar e a avançar, reconhecer e desenvolver as nossas pessoas.

Queres fazer parte desta equipa?

Estamos, neste momento, à procura de OPERADORES DE LOJA (M/F), comprometidos e responsáveis; com disponibilidade para trabalhar em regime de **part-time** (Jantares: Horário a partir das 19h; Durante a semana e fins de semana; carga horária semanal de 15h).

Podes encontrar um ambiente de **trabalho** dinâmico; uma equipa estruturada e muita diversão enquanto se fazem as pizzas muito saborosas. Oferecemos-te também um contrato de **trabalho** e um plano de carreira numa grande empresa.

Se te identificas com esta oportunidade e se o teu perfil corresponde com o que procuramos, esperamos pela tua candidatura para novasadmissoes@dominospizza.pt, com a referência: "IN_Campo de Ourique".

Anexo IV – Anúncio Assistente de Loja

Assistant Manager (M/F) - Domino's Pizza – Areeiro



Iniciámos a nossa viagem em 1960, com uma pequena [loja](#) em Ypsilanti, Michigan, e desde então muito aconteceu na Domino's. Milhares de aberturas de lojas corporativas e de franquias em todo o mundo, o lançamento de pedidos on-line, a app, a permanente melhoria da nossa Pizza e da experiência na Domino's e chegámos a distribuidor de pizzas nº1 no mundo! Na Domino's Portugal, trabalhamos para fornecer o melhor produto com o melhor serviço, seguindo os mais altos padrões de [qualidade](#) da Domino's Pizza. O que é mesmo emocionante nesta jornada é que estamos sempre a recomeçar e a avançar, reconhecer e desenvolver as nossas pessoas.

Queres fazer parte desta fantástica equipa?

Estamos à procura de um/a Assistant Manager (M/F) responsável, ambicioso e com vontade de aprender para se juntar à nossa equipa. O Assistant Manager é responsável por dar suporte ao [gerente](#) na gestão operacional da [loja](#) e na liderança da equipa.

Com um report direto ao gerente, as tuas responsabilidades serão:

- Garantir o cumprimento dos procedimentos operacionais: [segurança](#) e [qualidade](#) alimentar; gestão de stock, encomendas, reposição e correta organização
- Atendimento ao cliente e fornecedores;
- Cooperar com a gerência no acompanhamento e motivação da Equipa, realizando briefings operacionais ou de gestão;
- Referenciar potenciais colaboradores ao gerente, ajudando na triagem curricular ou realização de [entrevistas](#)
- Acolhimento e receção de novos colaboradores, garantir a [formação](#) e as boas práticas para o desenvolvimento eficaz da sua função;
- Colaborar com a gerência nos procedimentos administrativos inerentes à gestão de [recursos humanos](#) (assinatura de contrato de novos colaboradores; providenciar checklist e fardamento; realização de horários e afixação dos respetivos mapas; comunicação de absentismo, registo de ocorrências disciplinares).

Procuramos o seguinte perfil:

- [Licenciatura](#) em Gestão [Hoteleira](#) ou similar (não eliminatório);
- Conhecimentos básicos das Normas de [Higiene](#) e [Segurança](#) no Trabalho;
- Experiência na gestão de equipas (retalho);
- Disponibilidade para trabalhar em horários rotativos;
- Capacidade de comunicação, dinamismo e proatividade;
- Foco na [qualidade](#) no atendimento ao cliente;
- Organização e rigor;
- Vontade para aprender e desenvolver as competências de gestão.

Se te identificas com esta oportunidade e se o teu perfil corresponde com o que procuramos, queremos muito conhecer-te! Envia-nos o teu CV para novasadmissoes@dominospizza.pt com assunto do e-mail: Candidatura "Assistant Manager - Areeiro".

Anexo V – Manual de Acolhimento



Caro/a Colaborador/a,

A direção da Domino's Pizza apresenta-lhe as boas vindas a esta organização em nome de todos os colaboradores/as.

A partir de hoje faz parte da nossa equipa e contamos consigo para melhorar a qualidade dos serviços que prestamos a nossa comunidade.

Para nós, acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração possíveis, para que rapidamente se sinta membro desta empresa.

Este manual foi elaborado a pensar em si, com o objetivo de facilitar a sua integração e o seu percurso profissional numa experiência que inicia hoje, e que desejamos que seja realmente enriquecedora e transformadora.

Acreditamos, puramente, que as pessoas estão no centro de todo o nosso sucesso e que as suas competências estão profundamente interligadas com os nossos resultados. Somos uma empresa de pessoas e para pessoas. O objetivo final é sempre a satisfação dos nossos clientes.

Desejamos-lhe o maior sucesso na sua atividade profissional na Domino's Pizza.

BEM-VINDO

WE ARE NOT NORMAL

QUEM CHEGOU?
Domino's Pizza

O QUE SOMOS?
NÚMERO 1

O QUE QUEREMOS?
VENDER PIZZA, DIVERSÃO
VENDER PIZZA, DIVERSÃO
VENDER PIZZA, DIVERSÃO

Domino's Pizza PORTUGAL HULL

--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--

Férias

- O direito a férias é adquirido na data em que inicia o vínculo laboral;
- No ano de admissão o colaborador tem direito a 2 dias de férias por cada mês completo de trabalho (até no máximo a 20 dias);
- As férias só podem ser gozadas após 6 meses completos de trabalho;
- A 1 de Janeiro de cada ano, o colaborador adquire 22 dias úteis de férias (apenas se já tiver completado 1 ano de contrato de trabalho);
- As férias podem ser gozadas até dia 30 de Abril do ano civil seguinte;
- O período de férias deverá ser marcado por acordo entre a empresa e o trabalhador. O colaborador deverá preencher a folha de marcação de férias e entregar à chefia até dia 31 de Março;
- O empregador elabora o mapa de férias até dia 15 de Abril de cada ano.