



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ESTAGIAR DURANTE O CONFINAMENTO: A
EXPERIENCIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EV**

SOFIA ALEXANDRA RODRIGO ANTUNES

NOVEMBRO – 2020

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**ESTAGIAR DURANTE O CONFINAMENTO: A
EXPERIENCIA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EV**

SOFIA ALEXANDRA RODRIGO ANTUNES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA ISABEL COELHO BENTO

NOVEMBRO – 2020

Lista de Acrónimos

COVID-19 – doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome grave 2 (SARS-CoV-2)

CV – Currículo *Vitae*

EV - EQUIVALENTVICTORY

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISEG/UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão

PME's – Pequenas e Médias Empresas

R&S – Recrutamento e Seleção

TFM – Trabalho Final de Mestrado

VN – Volume de Negócios

Resumo

O presente relatório é fruto do estágio realizado em regime de teletrabalho na área de Recrutamento & Seleção na EQUIVALENTVICTORY, empresa portuguesa sediada em Setúbal, especializada no outsourcing de Recursos Humanos. O principal objetivo é descrever e refletir sobre as atividades desenvolvidas durante o período de duração do estágio. De uma forma resumida, o presente relatório pretende refletir sobre o desafio organizacional que foi desenvolver todas as atividades relacionadas com o recrutamento e seleção através dos meios digitais, numa situação de necessidade de mudança emergente causada pela pandemia do vírus da COVID-19. Recorrendo à literatura mais recente, dada a atualidade do tema, e à oportunidade que tive de experienciar com o estágio pretendo refletir criticamente sobre quais os impactos do teletrabalho nos colaboradores em época de pandemia e em específico quais as alterações necessárias aos processos de R&S para assegurar o sucesso da transição para o teletrabalho.

Como principais conclusões, este trabalho permitiu compreender o papel preponderante da GRH na Gestão da Mudança Emergente, e particularmente, o papel dos líderes na orientação e alinhamento com as estratégias a adotar. Igualmente, o presente trabalho permitiu perceber que várias mudanças se avizinham na área de Gestão de RH, facto que torna premente o estudo científico de novas realidades dentro da área.

O estágio foi realizado para obtenção do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG/UL.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Triagem Curricular; Descrição de Funções; Perfil de Competências; Fases do Recrutamento; Entrevistas; Seleção; Impacto Organizacional; Gestão da Mudança; COVID-19; Pandemia

Abstract

This report is the result of the internship carried out on a telework basis in the Recruitment & Selection area at EQUIVALENTVICTORY, a Portuguese company based in Setúbal, specialized in Human Resources outsourcing. The main objective is to describe and reflect on the activities developed during the internship period. In summary, this report intends to reflect on the organizational challenge that was to develop all activities related to Recruitment & Selection through digital media, in a situation of emerging need for change caused by the OVID-19 pandemic. Using the immerging literature, given the topicality of the topic, and the opportunity I had to experience with the stage I intend to reflect critically on what the impacts of telework on employees in times of pandemic and specifically what changes are needed to the R&S processes to ensure the successful transition to telework.

The main conclusions of this work are the understanding of the leading role of HRM in Managing Emerging Change, and particularly the role of leaders in guiding and aligning with the strategies to be adopted. Likewise, the present work has made it possible to perceive that several changes are coming in the area of HR Management, a fact that makes urgent the scientific study of new realities within the area.

The internship was carried out to obtain the Master's Degree in Human Resources Management at ISEG/UL.

Keywords: Recruitment and Selection; Curricular Trigger; Description of Functions; Competencies Profile; Recruitment Phases; Interviews; Selection; Organizational Impact; Change Management; COVID-19; Pandemic

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora, Prof^a Dr.^a Sofia Bento que se revelou fundamental na elaboração deste trabalho. Pela sua dedicação e esforço na melhoria contínua deste trabalho. Por acreditar em mim, nas minhas capacidades e na certeza de que é possível melhorar. Sem ela, decerto não alcançaria esta meta. Muito obrigada por tudo.

À minha mãe, sonhadora, otimista e lutadora que sempre acreditou no meu potencial e me incentivou durante todos estes anos a estudar e a almejar uma vida melhor. A ela, que me ensinou a insistir, progredir e nunca desistir.

Ao meu pai, companheiro de trabalho, amigo sempre presente e a amostra viva de que não podemos cruzar os braços aos obstáculos em que a vida nos põe à prova.

À Natália, por me lembrar todos os dias que tenho que ser uma pessoa melhor, um exemplo para o seu crescimento e educação.

Ao Ricardo, por ser um exemplo de luta e conquista, por sempre me ajudar e ouvir. Por todos os raspanetes de irmão mais velho que me tornaram uma pessoa melhor.

Ao André, parceiro de todas as lutas, companheiro da minha vida, encorajador e sempre pronto a lembrar-me das minhas qualidades. Paciente e ponderado, o que desperta o melhor de mim.

À segunda família que me acolheu, Nádia, Maria João e Fernando, obrigada pelos meses que privei convosco, onde me senti em casa e pude dedicar-me à execução deste trabalho.

Ao João Pinto e ao João Costa, os melhores amigos que poderia ter na minha vida, que diariamente me apoiam e inspiram. São muitos anos de amizade e sem dúvida ver-vos crescer e evoluir comigo é muito gratificante.

Ao Pedro, pela sua amizade, experiência profissional e espírito empreendedor.

Aos meus colegas de turma: Alexandra, Filipa, Mariana, Margarida e Miguel. Por todos os momentos que vivemos juntos e por toda a ajuda que me deram durante os dois anos que dividimos trabalhos, estudámos e também nos divertimos (e muito).

À EQUIVALENTVICTORY e a todos os seus colaboradores que me ajudaram incessantemente na realização deste trabalho.

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I: Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Recrutamento & Seleção	4
1.2 A gestão da mudança.....	11
1.3 O teletrabalho.....	15
CAPÍTULO II: Enquadramento Prático	19
2.1 Apresentação da Empresa.....	19
2.2 Missão, Visão e Valores	20
CAPÍTULO III: Atividades Desenvolvidas na EQUIVALENTVICTORY.....	21
3.1 Gestão de Candidaturas Espontâneas.....	22
3.2 Perfil de Competências e Descritivo de Funções.....	23
3.3 Fontes de Recrutamento	24
3.4 Criação, Publicação e Partilha de Anúncios	25
3.5 Aquisição de Talentos.....	26
3.6 Triagem Curricular.....	27
3.7 Entrevistas	28
CAPÍTULO IV: Análise Crítica.....	30
Considerações finais	37
Referências Bibliográficas	41
Revistas e Livros.....	41
Sites.....	46
Anexos	47
Anexo 1: Base de dados de candidaturas espontâneas.....	47
Anexo 1.1: Tabela nº 14 - Auxiliares Preenchimento e Respectivos Códigos.....	48
Anexo 1.2: Tabela nº20 Auxiliares de Preenchimento e Respetivos Códigos.....	49
Anexo 2: Descrição da Função e Perfil de Competências.....	50
Anexo 3: Estrutura Base dos Anúncios.....	51
Anexo 4: Apresentação de proposta de trabalho através do LinkedIn.....	52
Anexo 5: Triagem curricular	53
Anexo 6: Guião de Entrevista (Exemplo).....	54
Anexo 7: Organograma de Orientação do Processo de R&S na EQUIVALENTVICTORY	55
Anexo 8: Guião de entrevista exploratória semiestruturada.....	56

Introdução

O presente relatório pretende descrever de forma detalhada as atividades desenvolvidas durante o estágio na empresa EQUIVALENTVICTORY. Este estágio foi realizado em condições externas atípicas, provocadas pelo vírus da COVID-19, que levaram ao confinamento obrigatório da população, e com isso, ao início da prática generalizada do teletrabalho. Por ser um contexto novo e complexo com grande incidência nos RH, optámos por não limitar o relatório apenas à descrição do trabalho na área de recrutamento e seleção, mas também refletir sobre as implicações que a adaptação ao teletrabalho comporta, não só ao nível dos processos de trabalho, mas também na motivação e desempenho dos colaboradores de uma empresa.

O objetivo do relatório é o de também incluir uma reflexão sobre os desafios colocados às funções de R&S em contexto de pandemia, fazendo referência às novas ferramentas utilizadas pela organização e recorrendo à literatura para sugerir novos caminhos de investigação. Serão relevadas as funções desempenhas na EV e as alterações que a empresa operou por forma a adaptar-se a esta nova realidade, dando ênfase aos processos de recrutamento e seleção, atividade *core* da empresa.

O contexto gerado pela pandemia teve e continua a ter impacto no mundo laboral, situação aliás espelhada nos dados obtidos no Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19 (COVID-IREE) (INE, 2020a). Em termos de políticas públicas, o Governo Português aprovou um conjunto de medidas para fazer face a esta quebra do volume de negócios. Uma das medidas passou pela criação de um regime de layoff simplificado por quebra superior a 40% da faturação mensal face ao ano anterior. Com esta ajuda o Governo tentou criar alguma estabilidade nas empresas ajudando-as a pagar 70% de 2/3 do ordenado ilíquido de qualquer colaborador abrangido no regime de layoff simplificado (DGERT, 2020). Simultaneamente, o Governo aprovou também outras medidas nas quais se incluem, a título ilustrativo ‘o apoio para a manutenção do emprego, a suspensão de contratos ou redução de horários de trabalho em empresas, a isenção temporária ou o diferimento do pagamento de contribuições para a Segurança Social, o diferimento no pagamento do IRC, e as linhas de crédito para empresas com Garantia do Estado’ (Cerejeira & Aguiar, 2020).

Face às adversidades provocadas pela situação pandémica, as empresas necessitaram de mostrar a sua adaptabilidade à mudança e flexibilidade: a nova realidade obrigou a uma reestruturação e reorganização dos processos de trabalho. Embora existam trabalhos que podem ser feitos de forma absolutamente remota – como é o caso do *marketing* digital – a maioria dos trabalhos exigem a presença assídua no escritório, por conta de reuniões de equipa ou com clientes, formações ou mesmo pela logística das atividades necessitar da presença física dos seus colaboradores. No entanto, a situação pandémica da COVID-19 criou a necessidade de transportar a maioria dos trabalhadores para a realidade do teletrabalho, existindo cerca de 37% das empresas portuguesas com os seus colaboradores a desenvolver a sua atividade em regime de teletrabalho na 1ª quinzena de julho (INE,2020b).

No caso específico da GRH, esta situação acrescenta desafios e dificuldades ao trabalho desenvolvido pelos gestores, na medida em que estes têm que se debruçar em questões complexas relacionadas com a motivação dos seus colaboradores, como é o caso da ausência de relações sociais, o stress e o medo de não ser bem sucedido ao realizar tarefas de forma autónoma.

No que diz respeito ao R&S, as empresas tiveram que canalizar os seus processos para o meio digital, virtualizando todos os processos desde as reuniões com os clientes até às entrevistas com os candidatos, sendo possível vislumbrar os desafios recorrentes desta alteração. Paralelamente, a crescente taxa de desemprego constitui um desafio para o R&S na medida que cada vez mais pessoas se candidatam a vagas de emprego e torna todo o processo mais moroso e complexo.

O presente relatório foi organizado seguindo as regras de elaboração do ISEG/UL e está dividido em quatro capítulos:

No primeiro capítulo será feita uma revisão de literatura relativa aos conceitos base do recrutamento e seleção, com especial foco naqueles com o qual tive maior familiaridade durante o estágio. Paralelamente serão analisados conceitos relacionados com a gestão da mudança, tendo em conta os desafios da adaptação e métodos disponíveis para facilitar a transição ao teletrabalho através da análise do trabalho e escrita científica e investigativa ainda parca pela atualidade dos acontecimentos. Por fim, serão desenvolvidas algumas

reflexões que enunciam as alterações aos processos de RH operados pela organização por forma a mitigar os efeitos nocivos da mudança repentina.

O segundo e terceiro capítulos pretendem dar um enquadramento da Empresa EQUIVALENTVICTORY e das atividades desenvolvidas na empresa. Numa primeira parte é feita uma contextualização da empresa, apresentando não só a sua missão e valores, como também os serviços que a EV oferece aos seus clientes. Na segunda parte será descrito de forma detalhada - recorrendo a vários documentos disponibilizados pela empresa - todas as atividades desenvolvidas em período de estágio.

O quarto capítulo propõe uma reflexão crítica das atividades desenvolvidas durante o estágio e dos impactos que a COVID-19 teve nos processos de trabalho, especificamente nos efeitos positivos e nefastos da adoção do teletrabalho como *modus operandi* das organizações.

No último capítulo do relatório serão tecidas considerações finais que pretendem refletir sobre o sucesso da mudança organizacional ocorrida na empresa EV sugerindo razões que apontam o sucesso da mesma. Adicionalmente, serão feitas algumas sugestões para reflexões e evoluções futuras na área da GRH, teletrabalho e mudança organizacional.

CAPÍTULO I: Enquadramento Teórico

O presente enquadramento teórico pretende apresentar criticamente diversos autores em três temas que considere pertinentes na reflexão acerca do estágio realizado. O relatório de estágio versa sobre o conteúdo do estágio na área do recrutamento e da seleção e também pretende ser uma oportunidade para refletir sobre a mudança organizacional operada pela empresa com o teletrabalho imposto pela pandemia. Por esta razão o Enquadramento Teórico divide-se nos seguintes três temas: o Recrutamento & Seleção; a Gestão da Mudança; e o Teletrabalho.

O enquadramento para o tópico do recrutamento e seleção baseia-se em artigos científicos e manuais da especialidade em era pré-COVID-19. Por esta razão pareceu-nos pertinente discutir dimensões como a gestão da mudança e as implicações que o teletrabalho comporta não só no R&S, mas também em geral na GRH.

Sendo o meio envolvente uma condicionante do desenvolvimento das atividades, do alcance de objetivos e até da própria sobrevivência e prosperidade de uma organização (Santos, 2008) é imprescindível para conduzir este trabalho refletir sobre o papel imprescindível da GRH na implementação da mudança no que concerne à adaptação dos colaboradores à realidade da prática do seu trabalho a nível remoto.

Importa salientar que as informações relativas ao enquadramento da EV contidas nos tópicos abaixo foram recolhidas através da realização de uma entrevista por Skype ao Diretor Executivo, Dr. Jorge Luís e ao Diretor de Recursos Humanos, Dr. Nuno Nogueira (ver anexo 7) e da recolha empírica de informações através da minha experiência enquanto estagiária na empresa.

1.1 Recrutamento & Seleção

O Recrutamento & Seleção numa empresa tem como objetivo a atração e contratação de profissionais que vão de encontro ao perfil requerido para uma determinada vaga a preencher (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Taylor & Colins, 2005). É importante mencionar que o Recrutamento e a Seleção são duas fases do mesmo processo que culmina na entrada de profissionais segundo as necessidades da organização (Rego & Cunha, 2009).

De facto, o processo de **recrutamento** inicia-se na identificação de candidatos que detenham as habilidades e competências necessárias ao exercício pleno das atividades dentro de uma organização e termina com a **seleção** dos candidatos que preencham os requisitos necessários à vaga a preencher (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2012; Chiavenato, 2008).

Leavens e Chapman (2009) defendem que a Seleção é um dos processos mais importantes da GRH na retenção dos colaboradores, uma vez que os candidatos criam suposições e ideias relativamente à organização a partir da forma como esta trata todo o processo de seleção.

No que concerne aos métodos de recrutamento, estes podem ser de carácter externo, interno ou misto.

Quadro 1: Tipos de Recrutamento nas Organizações

Tipos de Recrutamento	Caraterísticas	Fontes(s)
Recrutamento Interno	<p>Preenchimento de uma vaga com um colaborador já existente na empresa.</p> <p>Depende da existência de um colaborador com os requisitos técnicos e competências exigidas para ocupação do posto de trabalho.</p> <p>Através da transferência para outra área de atividade ou da promoção para uma função mais elevada do que a que desempenha.</p>	Chiavenato, 2010; Câmara et al, 2013;
Recrutamento Externo	<p>Preenchimento de uma vaga através da contratação de uma pessoa externa à empresa.</p> <p>O processo de recrutamento externo pode ser efetuado através de diversas fontes e é por isso mais complexo.</p>	Breugh, 2008; Chiavenato, 2010; Gomes et al, 2012;
Recrutamento Misto	<p>Utilização dos dois métodos em simultâneo;</p> <p>No geral, as empresas procuram recrutar em primeiro lugar internamente e só após de forma externa.</p>	Gomes et al, 2012;

Fonte: Elaboração própria

O recrutamento de carácter externo pode ser realizado através de diversas fontes:

- **Anúncios nos jornais;**

Explicitação das vagas nos classificados de jornais generalistas (Gomes et al, 2012).

- **Headhunting;**

Processo de atração e aquisição de talentos (Camara et al, 2016; Gomes et al, 2012).

- ***E-Recruitment***

O *E-Recruitment* é uma fonte de recrutamento que pretende atrair candidatos através dos meios digitais (Gomes et al, 2012). Estudos apontam que 85% dos Gestores de RH utilizam simultaneamente métodos de recrutamento tradicionais (como os anúncios em jornais) e os métodos de recrutamento baseados na Internet (Fred & Kinange, 2018). De facto, Wózniak (2014) defende que ‘o recrutamento online é a área com maior desenvolvimento na utilização da Internet para gerir os recursos humanos’.

As fontes mais utilizadas no recrutamento online consistem no *website* da empresa, sites de procura de emprego (como é o caso em Portugal da NET Empregos, Sapo Empregos e similares), plataformas de social media (como é o caso do LinkedIn e do Facebook) e bases de dados de currículos (Kapse, Patil & Patil, 2012).

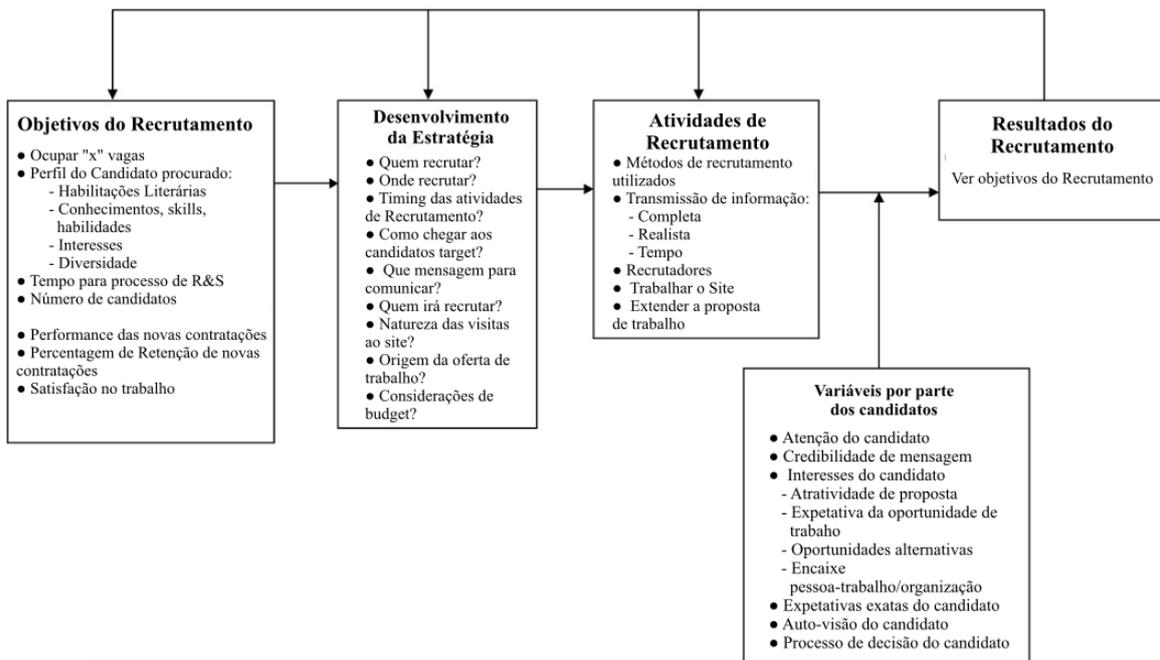
- **Empresas de Recrutamento**

Uma situação cada vez mais frequentes nas empresas é a decisão de realizar outsourcing de algumas áreas da Gestão de Recursos Humanos (Drucker, 2002)

Segundo Ordanini & Silvestri (2008) ‘a eficiência torna-se o argumento mais relevante na decisão de praticar outsourcing ou não’ e os autores referem ainda que sendo a área do R&S um processo tão extenso e com múltiplas atividades é possível decidir fazer outsourcing dos processos standard como a criação e publicação de anúncios e deixar os processos associados à seleção e considerados mais estratégicos para decisão interna.

O modelo de Recrutamento proposto por Breugh (2008b *cit in* Breugh, 2008a) reflete a sintetização do estudo de vários autores sobre os processos do Recrutamento & Seleção na área de GRH.

Figura 1: Modelo do processo de Recrutamento



Fonte: Breugh (2008b *cit in* Breugh, 2008a)

Abaixo serão desenvolvidas as diversas fases do processo com a qual tive maior familiaridade durante o estágio realizado na EQUIVALENTVICTORY. Sendo a organização focada na prestação de serviços de outsourcing dos processos de R&S serão evidenciados os processos de recrutamento de caráter externo.

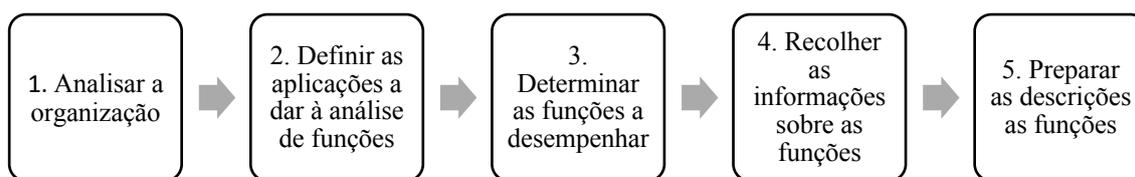
A primeira fase do Recrutamento passa pela análise e definição do perfil do candidato. Esta definição deve ter por base o descritivo de funções a desempenhar (Gil, 2016).

Os objetivos principais da análise e descrição de funções são: 1) descrever detalhadamente as principais atividades a desenvolver explicitando os métodos, ferramentas e objetivos; 2) identificar as tarefas de determinada função; 3) enumerar as competências necessárias ao exercício das atividades e 4) fornecer dados relativos à importância relativa dos componentes da função (Sousa, Duarte, Sanchez & Gomes, 2012).

No fundo, a ‘análise de funções permite à organização obter a informação necessária para compreender os fluxos de conhecimentos, capacidades e aptidões no seu seio e assim definir melhor a forma de os adequar à sua visão do futuro (Calheiros, 2019).

O processo de criação da análise de funções pode ser esquematizado em cinco fases:

Figura 2: Processo de análise de funções



Fonte: Ivancevich (2007 *cite in* Calheiros, 2019)

A qualidade da elaboração do perfil de competências e descritivo de funções dita o sucesso/insucesso de todo o processo de recrutamento. Se por um lado, o perfil de competências e descritivo de funções deve demonstrar todos os aspetos relevantes do candidato para garantir a melhor adequação do mesmo à vaga a preencher, por outro lado, deve também fornecer uma informação o mais detalhada, objetiva e real da vaga a preencher, para que o candidato possa tomar uma decisão ponderada e refletida sobre se deve ou não candidatar-se (Reis, 2010).

Após a definição do perfil do candidato e da receção das candidaturas, é necessário analisar os perfis encontrados operando assim uma triagem curricular. Esta análise curricular ‘centra-se nos elementos curriculares fornecidos pelos próprios ao manifestarem o seu interesse em se candidatar e que, qualquer que seja a fonte de recrutamento donde procedam, integram geralmente o CV e uma carta de candidatura. Tem por objetivo separar o trigo do joio, ou seja, dividir as candidaturas que respondem genericamente aos requisitos pretendidos daquelas que deles se afastam, manter as válidas e eliminar as que não interessam, chegando assim a um número reduzido de candidatos a chamar a entrevista’ (Cardoso, 2016). Este método não necessita da presença física do candidato e permite ao recrutador conhecer o percurso escolar e profissional, retirar informações pessoais e ideia das competências do candidato e dos objetivos bem sucedidos (Sousa, 2012).

Embora a triagem curricular seja uma das formas mais utilizadas no processo de R&S várias empresas recorrem à técnica do *headhunting* para identificar o melhor candidato para uma função chave na organização. O processo de aquisição de talentos através do headhunting permite às empresas identificar o melhor candidato e mobilizar os recursos necessários à sua contratação (Sousa et al, 2012).

O headhunting pode ser definido como o recrutamento de profissionais de grande grau de desempenho, denominados por talentos raros. Este tipo de recrutamento pode ser realizado de forma interna ou ser entregue a empresas especializadas, podendo este recrutamento ser feito a nível nacional ou internacional (Silva, 2018).

Por forma a encontrar o melhor candidato para preencher uma vaga numa função chave na organização, Gomes et al (2012) propõe uma linha de ação para os recrutadores:

Quadro 2: Procedimentos para melhor apurar o candidato

Procedimentos	Caraterísticas
Caraterização do perfil pretendido	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil claro das funções a desenvolver • Competências necessárias • Formação académica • Conhecimentos transversais • Possibilidade de deslocações
Caraterísticas da organização contratante	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas de negócios e mercados • Cultura organizacional e estilo de gestão • Objetivos e metas • Clientes e fornecedores
Informações sobre o cargo a ocupar	<ul style="list-style-type: none"> • Título • Responsabilidades • Posição na hierarquia da organização • Grau de autonomia das tarefas

Fonte: Gomes et al, 2012. Elaboração própria

Paralelamente, o recrutador deve apurar as razões que justificam a opção da organização em recorrer ao headhunting (Gomes et al, 2012).

Após a triagem dos candidatos a considerar para a posição em aberto a maioria das organizações opta por utilizar o método da entrevista como forma de seleção. Este método implica a interação entre candidato e entrevistador. Pode durar entre 2/3 minutos a 2 horas ou mais dependendo do nível de complexidade do posto de trabalho a preencher (Ferreira,

Martinez, Nunes & Duarte, 2015; Calheiros, 2019). Têm como principal objetivo apurar ‘conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos’ que podem premeditar o sucesso da integração do candidato na organização (Gomes et al, 2012).

As entrevistas podem ser de três tipos (Silva, 2018):

- Entrevistas estruturadas;

Obedecer a um padrão igual para todos os candidatos com um guião de entrevista.

- Entrevistas não-estruturadas;

Liberdade para o entrevistador conduzir a entrevista sem guião.

- Entrevistas semiestruturadas

Possui uma estrutura orientadora da entrevista mas permite ao entrevistador colocar outras questões que achar pertinentes dentro do contexto. Paralelamente, as entrevistas semiestruturadas seguem tópicos com as temáticas que devem ser abordadas.

Não existindo um guião universal para aplicar a todas as entrevistas, Caetano & Vala (2007) sugerem uma hipótese de modelo de orientação da entrevista:

Quadro 3: Hipótese de modelo de guião para condução de uma entrevista

Temáticas	Aspetos relevantes
Dados Biográficos	Validar dados constantes do CV Completar dados relevantes
Formação escolar e técnica	Nível de habilitações literárias Carteiras profissionais Outras formações profissionais
Experiência profissional	Funções desempenhadas anteriormente Duração das experiências anteriores Razões de mudança de trabalho
Fatores pessoais de satisfação	Motivos para a satisfação no trabalho Tarefas que motivam o candidato
Situação Familiar	Aspetos que possam impactar no desempenho no trabalho Possibilidades de deslocação pelo país ou no estrangeiro
Atividades exteriores ao trabalho	Hobbies e outras atividades de lazer
Qualidade exigidas à função	Averiguar qualidades facilmente detetáveis através da interação (e.g. extroversão ou introversão, carisma ou timidez, estabilidade emocional, encadeamento de raciocínio)

Fonte: Caetano et al, 2007. Elaboração própria

Como principais vantagens, a entrevista permite aprofundar e recolher o maior número de informações relevantes do candidato pois é possível esclarecer qualquer dúvida em tempo real. A entrevista como método de seleção possui também desvantagens: é difícil criar um guião de entrevista para todas as funções e o entrevistador pode interpretar de forma errada os gestos, expressões e entoação do candidato (Calheiros, 2019).

1.2 A gestão da mudança

Conforme mencionado acima, a imposição da prática do teletrabalho numa grande parte das empresas portuguesas por força da pandemia da COVID-19 culminou na necessidade de alterar processos de trabalho e na adaptação de todos os colaboradores a esta realidade. Segundo Santos (2008) ‘as organizações devem procurar, a todo o tempo, acompanhar o seu meio envolvente (em constante mutação), procurando adaptar-se a este, no sentido de tirar partido das oportunidades e ameaças que este lhes apresenta’. Este meio envolvente condiciona não só o exercício de todas as atividades numa empresa, como também a concretização dos objetivos e em última análise, a própria sobrevivência da empresa.

Mações (2017) defende que ‘as mudanças no meio envolvente externo e nas estratégias organizacionais muitas vezes induzem em alterações na estrutura organizacional’. Estas alterações surgem a três níveis: na estrutura, na tecnologia e nas pessoas.

Quadro 4: Tipos de Mudança Organizacional

Estrutura	Tecnologia	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Relações de autoridade • Mecanismos de Coordenação • Redesenho de funções • Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de trabalho • Métodos • Equipamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes • Expectativas • Perceções • Comportamento individual e do grupo

Fonte: Mações (2017)

No que concerne à origem da necessidade da mudança, esta pode surgir de duas formas: a mudança planeada que consiste na alteração de processos de forma ponderada e antecipadora por parte da gestão da empresa para melhorar o desempenho da mesma; e a mudança emergente, que resulta de uma reação a algo que se sucedeu e não foi planeado, mas que necessita de uma resposta adaptada aos desafios que a organização se vê confrontada (Sousa et al, 2012). Ora, a situação pandémica da COVID-19 significou uma

mudança emergente nas empresas, uma vez que ninguém podia prever a situação que se veio a despoletar por força de uma crise mundial de saúde pública. Esta mudança provocou nas pessoas um sensação de medo e desconforto face a esta nova realidade, facto que se veio a verificar na EV. Os colaboradores da empresa estavam demasiados habituados à prática laboral assistida nos escritórios e por isso, os gestores compreenderam que existia uma necessidade de acompanhar todo o envolvimento dos seus colaboradores nesta mudança. Assim, é importante relacionar as diversas fontes de resistência à mudança, individuais ou coletivas que ocorrem em meio organizacional. Destas, realça-se ‘o efetivo prejuízo dos abrangidos pela mudança; as convicções adquiridas ao longo da vida; a dificuldade de mudar de hábitos ou rotinas formalizadas de funcionamento; o medo do desconhecido, ou, pelo menos, semidesconhecido (Silva, 2018). A maior dificuldade no processo da mudança é encontrar ‘um equilíbrio entre o ritmo ideal e os abrandamentos ou acelerações que ponham em causa a vontade de alcançar a visão de futuro, partilhada pelos membros da organização’ (Câmara et al, 2016). Esta dificuldade só poderá ser superada com uma liderança forte que deve fomentar quatro comportamentos em si e nas suas equipas: privilegiar a velocidade à precisão; adaptar-se com recurso à ousadia; gerar confiança e criar um sentido de compromisso para criar impacto (Nichols, Hayden & Trendler, 2020).

Para Bennis & Thomas (2002) existem quatro capacidades que permitem aos líderes ultrapassar as adversidades e os desafios organizacionais emergentes: 1) empenhar os outros num sentido partilhado; 2) um voz persuasiva e motivadora; 3) integridade; e 4) capacidade adaptativa.

No que concerne ao caso específico da adaptação ao teletrabalho, a liderança possui um papel preponderante uma vez que deve operar uma mudança de orientação das práticas de gestão. No fundo, uma gestão que trate as tarefas com aprovação prévia e não com uma avaliação posterior, sugerindo que o estilo de liderança esteja mais associado para a orientação e assistência, uma vez que é dada a responsabilidade ao colaborador de gerir o seu tempo e as suas tarefas, sendo este normalmente julgado pelos resultados do seu trabalho (Fiolhais, 2007 cite in Caetano et al, 2007). Na EV, esta situação foi adotada pelos gestores para garantir uma maior adaptação e orientação às tarefas desenvolvidas, garantido um maior suporte e cooperação às equipas que permitiu que estas compreendessem a nova forma de desempenhar as suas tarefas. Através da utilização de plataformas e softwares de videoconferência e team work como o *Zoom*, o *Adobe*

Connect, a *Slack* e a *Microsoft Teams*, A EV conseguiu acompanhar de forma contínua o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores. É conveniente mencionar que esta foi adotada pela maioria das empresas por forma a transferir o seu trabalho para o meio digital (Biron et al, 2020; Semuels, 2020). Estes *softwares* mantêm as equipas em contacto e alinhadas, providenciando o mínimo contacto social possível que os colaboradores constringidos necessitam pela imposição do distanciamento social (Jones, 2020).

Penta (2020) defende a necessidade de discussão entre a equipa de liderança por forma a operar a mudança e acelerar o processo de adaptação ao trabalho remoto. Esta discussão deve incluir um conjunto de questões esquematizadas no Quadro 5.

Quadro 5: Elementos facilitadores à adaptação ao teletrabalho

ELEMENTOS FACILITADORES À ADAPTAÇÃO AO TELETRABALHO	CARATERÍSTICAS
Operacionalização	Alterar perceções de resistência à mudança
Ferramentas necessárias	Acesso remoto em rede VPN Plataformas de Mensagens Instantâneas Material para conduzir reuniões em vídeo
Segurança	Linhas seguras e privadas Acesso e limites à informação Instruções de segurança
Enquadramento dos colaboradores nas tarefas	Sistemas de Check-in/Check-out Calendários de organização de tarefas e <i>meetings</i> Estabelecimento de rotinas de trabalho com reuniões de equipa
Formação	Necessidades de formação Adaptação das formações ao digital Formação complementar a colaboradores com baixo <i>know-how</i> de ferramentas digitais
Socialização	Plano para fomentar as relações de trabalho

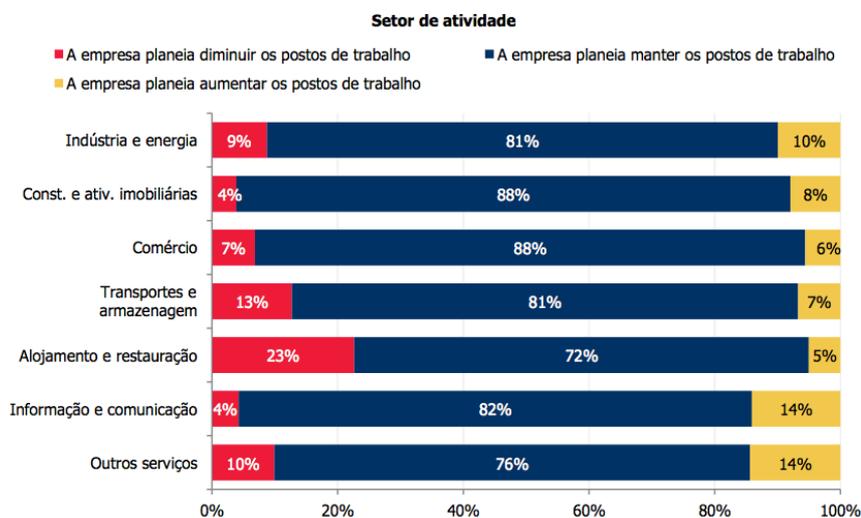
Fonte: Penta (2020). Elaboração própria

Importa relevar que a EV apostou na integração de *clouds* para partilha de informação e disponibilizou aos seus colaboradores computadores pessoais para estes se melhor adaptarem ao teletrabalho.

No caso específico das PME's, Melo & Machado (2020) reforçam os efeitos sentidos pela mudança organizacional: 'as PME, pela sua capacidade limitada na recolha de recursos e pela dificuldade em competir com os produtos de outras empresas, necessitam de uma forte congruência entre o ambiente externo e as suas dinâmicas internas, sendo que as forças externas tendam a ter maior impacto nas pequenas organizações do que nas grandes'. A adaptação da EV ao contexto de pandemia foi feita com bastante antecedência face às decisões tomadas pelo Governo Português. A partir do momento em que a situação na China começou a ser noticiada nos media a direção presumiu que facilmente se espalharia pela Europa e conseqüentemente por Portugal. Por essa razão começaram a planear um método de trabalho e orientação estratégica que se viria a por em prática caso a quarentena fosse decretada, situação que veio a ser revogada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 a 18 de março de 2020. A partir da última semana de fevereiro todos os colaboradores da EV começaram a exercer a sua atividade em regime de teletrabalho salvo raras eventualidades que, por motivo de força maior, exigiam a presença no escritório. Por estas razões, podemos concluir que esta mudança foi abraçada pela empresa de forma positiva, uma vez que os líderes realizaram as suas alterações de processos de trabalho de forma atempada e ponderada, sendo por isso um exemplo de um caso de sucesso na adoção do teletrabalho como prática na organização.

Paralelamente, a empresa alterou as suas dinâmicas dado que a Declaração do Estado de Emergência em Portugal ditou o fecho de grande parte dos setores de atividade. Por forma a mitigar as necessidades das empresas externas a nível de recrutamento a EV procurou ter um foco e especialização a título temporário em alguns setores que permaneceram em atividade como é o caso das telecomunicações, indústria, logística e serviços, tais como a farmacêutica.

Figura 1 - Expectativa de evolução dos postos de trabalho nas empresas até ao final do ano 2020, em % do total de empresas em funcionamento ou temporariamente encerradas



Fonte: INE, 2020

Para a empresa o período de confinamento foi também encarado como o momento de delinear estratégias para corresponder às novas exigências do mercado de trabalho pós COVID-19 para assegurar o crescimento saudável da EV. Podemos concluir que não só a antecipação dos acontecimentos como também a articulação correta dos mecanismos para operar a mudança aos vários processos de trabalho na EV podem ser a explicação para o sucesso da adaptação que a organização teve durante a fase inicial da pandemia da COVID-19 em Portugal.

1.3 O teletrabalho

A realidade do trabalho remoto foi um desafio inesperado a que as empresas tiveram que responder. Segundo Semuels (2020) ‘existem cada vez mais empresas a tentar que os colaboradores em regime de teletrabalho se sintam conectados e estas empresas estão a ganhar mais popularidade com a subida dos casos de COVID-19’. A mudança abrupta no conceito de local de trabalho provocou nos trabalhadores uma sensação de desajustamento relativamente aos processo de trabalho e obrigou os líderes a reinventar o conceito de trabalho em equipa, deslocando todos os processos para o meio virtual (Carnevale & Hatak, 2020; Penta, 2020). Este desajustamento pode ser justificado pelo facto de que a aprendizagem no trabalho foi sempre associada a processos de socialização.

De facto, a forma como as pessoas aprendem no trabalho por forma a desempenhar o seu papel e a integrarem na organização segundo os seus valores e objetivos sempre interessou os estudiosos. No entanto, os três campos de investigação relacionados com a aprendizagem no trabalho (o socialização organizacional; as comunidades de prática e a sociologia do trabalho) sempre se referem à aprendizagem no trabalho condicionada pela socialização do indivíduo com os seus colegas de forma presencial (Diniz, 2015).

Com a adoção do teletrabalho os colaboradores viram-se privados dos habituais processos de socialização inerentes às relações no trabalho e que constituem dimensões indispensáveis à saúde do ser humano (Berkman, 2000). para além disso, as relações sociais são a base segundo a qual um colaborador é capaz de integrar na cultura, visão, missão e valores da organização, tendo efeitos positivos na motivação, comprometimento, desempenho e entrega do mesmo (Gomes et al, 2012). Considerando que um dos motivos básicos do desenvolvimento humano é a necessidade de pertencer e se relacionar a outras pessoas (Grevenstein, Bluemke, Schweitzer, Aguilar-Raab, 2019) o teletrabalho em contexto de pandemia veio limitar este desenvolvimento interpessoal.

As relações sociais sobejamente referidas por House (1981 cite in Xu, 2019) como suporte social incluem ‘o suporte emocional, instrumental, apreciação e informacional, que pode ajudar as pessoas a combater o stress’. Por esta razão, Fiolhais (2007 cite in Caetano et al, 2007) refere que ‘grande parte do insucesso das experiências de teletrabalho deve-se à circunstância de serem ignorados os limiares de tolerância do isolamento social’. Wagner (2020) estabelece uma relação entre a necessidade imposta pela COVID-19 em estar socialmente distante e a necessidade que as pessoas têm de socializar. Se por um lado, ‘necessitamos de estar socialmente distantes para evitar uma doença mortal, por outro lado, temos de reverter esta distância social para permanecer estáveis, civis e felizes. De facto, um estudo realizado na Brigham Young University em 2017 com um total de 308,849 participantes estabeleceu uma ligação entre a solidão e a mortalidade prematura. A autora do estudo refere a evidência de que ‘o isolamento social e a solidão aumentam o risco de morte prematura, e a magnitude deste risco excede o de vários outros indicadores de saúde (Holt-Lundstd, 2017 cite in Moss, 2018).

Simultaneamente, a desadequação do ambiente doméstico ao trabalho e o stress relacionado com a situação pandémica vieram a causar sérios problemas de saúde. (Downes, 2020). A título exemplificativo, a autora explicita que estes problemas de saúde podem estender-se desde as dores de costas à fratura de dentes, passando por problemas

psicológicos relacionados com o isolamento e falta de socialização. É da responsabilidade das empresas recordar e dar exemplos de uma boa conduta durante o teletrabalho, recordando os seus colaboradores dos seus contributos para a empresa e estando alerta para com a saúde física e mental, dando especial aos colaboradores que vivem sozinhos ou apenas com um parceiro. Não obstante, Moss (2018) reflete sobre dois conceitos negativos que podem ser associados à prática do teletrabalho: o *burnout* e a solidão. O *burnout* pode acontecer quando determinado colaborador se esforça excessivamente no seu trabalho, pondo energia e esforço em demasia, privando-se do sono, descanso, relaxamento, momentos em família, período de férias e até da sua própria alimentação. No trabalho remoto, esta situação pode experienciar-se com maior facilidade, dado que os trabalhadores tendem a trabalhar mais para cumprir todos os prazos das tarefas propostas pela organização. De acordo com o Estado do Trabalho Remoto (Griffis, 2018 cite in Moss, 2018) o maior obstáculo do trabalho remoto é a solidão. Este isolamento social, segundo Fiolhais (2007, cite in Caetano et al, 2007) pode se manifestar de diversas formas: ‘diminuição das oportunidades de progressão de carreira e de promoção; risco de depreciação de competências, nomeadamente de relacionamento interpessoal, por falta de contactos e paralelos de referência; ausência do estímulo profissional, social e motivacional dos outros colegas; perda do sentimento de pertença à organização provado pelo esbatimento da sua visibilidade; dificuldades no contacto com as chefias; menores oportunidades de formação e aprendizagem; mau aproveitamento da autonomia concedida por falta de preparação; confinamento a uma periferia que anula qualquer contacto com a animação urbana; perda de hábitos de exercício físico, como a simples caminhada para o trabalho; problemas sociopsicológicos como a rutura da família e da vida social privada, o stress, a solidão ou as depressões; dificuldades de concentração no trabalho com as solicitações da vida doméstica; etc’.

A realidade do trabalho a partir de casa traz também desafios no que concerne ao equilíbrio trabalho-família, uma vez que dada a proximidade do local de trabalho com o seio familiar é natural que os dois conceitos se confundam: com isto, a família e o trabalho competem por recursos limitados, tempo e energia em particular, que têm consequências tanto para os pais como para as crianças (Rigotti, Cuyper & Sekiguchi, 2020).

Um estudo realizado no Reino Unido (CIPD, 2000 cite in Hesketh & Cooper, 2020) a 1000 profissionais de Gestão de Recursos Humanos revela que 87% dos inquiridos revelam que ‘a tecnologia está a afetar a capacidade das pessoas de desligar do trabalho.

Exemplos comuns dados foram as chamadas relacionadas com trabalho ou os e-mails respondidos fora do horário de trabalho. É por esta razão que é tão importante estabelecer limites para o trabalho, quando se trabalha a partir de casa, e é essencial ser capaz de transitar entre a atividade profissional e a vida pessoal. Este esforço deve ser feito de forma intencional e com afínco, uma vez que esta transição do trabalho para casa não significa em teletrabalho uma mudança de contexto (Saunders, 2020).

CAPÍTULO II: Enquadramento Prático

2.1 Apresentação da Empresa

A EQUIVALENTVICTORY é uma empresa portuguesa sediada em Setúbal, especializada na prestação de serviços de Recursos Humanos e Outsourcing.

A empresa oferece serviços de Recrutamento & Seleção especializado, feito por profissionais qualificados e experientes.

Os serviços prestados ao nível do R&S subdividem-se em várias seções:

- Executivos e Altos Quadros;

Destinado ao recrutamento de trabalhadores executivos de topo estratégico, que frequentemente está associado ao *Headhunting*.

- Técnicos e Especialistas;

Destinado ao recrutamento de trabalhadores qualificados em áreas ou setores específicos de atividade, e está sobejamente associada ao trabalho que necessita de habilitações literárias específicas.

- Operacionais;

Destinado ao recrutamento de trabalhadores não especializados e/ou sem estudos específicos com ou sem experiência de trabalho, estando frequentemente ligados a trabalhos sem necessidade de especialização;

Uma característica adicional da empresa, é que opera com trabalhadores estrangeiros ou nacionais para qualquer empresa em Portugal ou fora, para qualquer perfil ou área de atividade.

A EV compromete-se a recrutar trabalhadores com perfis à medida das necessidades do cliente. Com isso, a EV pretende não só, libertar os gestores e técnicos especializados para as atividades core da empresa, mas também, possibilitar a gestão eficiente de recursos ao reduzir o tempo despendido nos processo de R&S desde a fase inicial do processo até à admissão do mesmo na empresa. Com os seus serviços, a EV pretende aumentar a eficácia e eficiência do processo, ao atrair para a empresa cliente os candidatos com o perfil indicado, baixando assim a probabilidade de turnover.

Ao indicar o candidato final a uma empresa cliente, a EV compromete-se, através da sua política de incompatibilidade, a recrutar novamente e sem custos adicionais para a empresa caso o candidato não se adapte à realidade da empresa.

Do ponto de vista do candidato, a EV assegura a inserção de todos os currículos recebidos em base de dados. Este processo permite que um candidato possa ter mais do que uma oportunidade de encontrar um emprego através da empresa.

2.2 Missão, Visão e Valores

A missão da EV é dar resposta às necessidades dos seus clientes proporcionando um serviço de confiança e com toda a comodidade, ao ser desenvolvido totalmente por profissionais experientes e dedicados.

Todos os consultores da empresa são formados ao nível da Licenciatura ou Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e têm vasta experiência na área, o que lhes permite adequar os seus serviços às necessidades dos clientes.

A EV está focada em ser uma referência no mercado, através da prestação de serviços de qualidade aos seus clientes e à fidelização dos mesmo através da sua política de serviços.

A empresa está assente em cinco valores basilares: a honestidade, condição necessária ao desenvolvimento da confiança com o cliente; a integridade, característica fundamental dado o processamento de dados confidenciais e sensíveis para o cliente; a disciplina, fundamentada pela utilização de processos delineados que garantem o sucesso do R&S; a empatia, qualidade importante na comunicação com o cliente; e dedicação, a chave para o sucesso.

Os serviços prestados pela EV incluem todas as fases do processo de R&S, desde a elaboração da descrição e análise de funções até à admissão e contratação do candidato. Utilizam ferramentas e fontes de recrutamento especializadas que lhes permite apresentar em entrevista candidatos adaptados às funções propostas pelo cliente.

CAPÍTULO III: Atividades Desenvolvidas na EQUIVALENTVICTORY

Durante os dois meses de estágio na EV tive a oportunidade de passar por todas as fases de Recrutamento & Seleção desde a Gestão das Candidaturas até à Entrevista de Seleção.

É relevante frisar que todas as atividades desenvolvidas para a empresa foram realizadas em regime de teletrabalho, dado o contexto de situação pandémica mundial provocado pelo vírus da COVID-19.

Por essa razão o orientador de estágio e diretor de RH da empresa, Dr. Nuno Nogueira, acompanhou via Skype todo o meu trabalho, auxiliando nas minhas dúvidas e corrigindo eventuais falhas em qualquer parte do processo de Recrutamento & Seleção.

O R&S na EV segue um processo mecanizado e organizado e foi intenção do diretor da empresa, Dr. Jorge Pereira, que eu compreendesse todas as fases deste processo, sendo parte ativa dos mesmos (ver anexo 7).

É importante sublinhar que esta experiência de estágio foi muito diferente da experiência de um estágio convencional uma vez que dado o contexto pandémico a organização viu-se obrigada a reestruturar os seus processos de trabalho e a adotar novas diretivas, entre elas, a realidade do teletrabalho.

A situação de aceitar uma estagiária na EV durante a situação pandémica revelou-se também desafiante do ponto de vista dos colaboradores, uma vez que estes tiveram que realizar um grande esforço para integrar remotamente a estagiária na missão, cultura e valores da empresa e também nos processos de trabalho que eram também uma novidade para os próprios colaboradores.

Nos pontos seguintes serão aprofundadas as fases do processo de Recrutamento & Seleção desenvolvidas durante o estágio, dando ênfase à forma como todo o processo é desempenhado na EV.

O último ponto pretende analisar quais as alterações e impactos que a pandemia da COVID-19 tiveram na empresa, tendo por base entrevistas via Skype com colaboradores da empresa, e qual a resposta que a empresa teve relativamente à realidade externa.

3.1 Gestão de Candidaturas Espontâneas

As duas primeiras semanas de estágio foram dedicadas à gestão das candidaturas espontâneas. O objetivo principal desta tarefa é melhorar as competências de leitura e extração de informações num currículo para mecanizar o processo de análise curricular de forma objetiva e eficaz. Não obstante, é de salientar que o período de confinamento ditado pelo Estado de Emergência resultou na receção de cada vez mais candidaturas espontâneas, quer pela perda total da atividade laboral – no caso dos trabalhadores a recibos verdes ou a contrato a termo – quer pelo período de layoff ditado pelo Governo Português após a diminuição de 40% da faturação da empresa ou da paragem total da atividade que reduziu o ordenado de muitos portugueses a 2/3 da retribuição ilíquida normal (DGERT, 2020)

Por esta razão, a tarefa de analisar e inserir em sistema todas as candidaturas espontâneas recebidas através do e-mail relativo ao recrutamento da EV revelaram-se uma tarefa difícil, na medida que, foram recebidas candidaturas nas mais diversas áreas de atividade, de nacionalidades diversas e com níveis de habilitações literárias variadas.

É importante salientar a nacionalidade das candidaturas recebidas. Embora tenham recebido muitas candidaturas de cidadãos portugueses, uma grande parte das candidaturas recebidas foram de cidadãos oriundos do Brasil, Bangladesh e Paquistão, reforçando a evidência de que os trabalhos precários com condições contratuais a termo incerto foram os mais afetados com a situação pandémica a nível mundial.

Foram analisados e inseridos em base dados online através do programa Excel cerca de 700 currículos. As informações apuradas relativas aos candidatos foram: 1) o nome completo; 2) data de nascimento; 3) nacionalidade; 4) habilitações literárias; 5) número de telemóvel de contacto; 6) e-mail de contacto; 7) data do currículo; 8) categoria profissional principal exercida ou esperada e respetivo período de tempo de experiência e 9) categoria profissional secundária exercida ou esperada e respetivo período de tempo de experiência. As informações 4), 8) e 9) foram inseridas no sistema com base nas Tabelas Auxiliares de Preenchimento do Relatório Único (ver anexo 1).

É relevante ainda mencionar que vários candidatos possuem experiências profissionais diversas, tendo sido da minha responsabilidade relevar o mais importante de reter ao analisar o currículo, isto é, em caso da existência de um curso superior específico, relevar sempre as experiências profissionais associadas ao mesmo, considerando para esse efeito

qualquer duração de experiência e tipo de contrato (a termo certo, recibos verdes e/ou estágio curricular/profissional).

De igual forma, os currículos que apresentassem experiências de trabalho em áreas distintas, na sua grande maioria associados a trabalhos de grande rotatividade, deveriam ser sinalizados, para mais tarde serem propostos como possíveis candidatos a vagas de emprego em áreas nas quais a EV tem um grande procura por parte dos seus clientes (como é o caso das áreas das telecomunicações e energias).

3.2 Perfil de Competências e Descritivo de Funções

A primeira fase do Recrutamento na EQUIVALENTVICTORY prende-se com a definição do Perfil de Competências e Descritivo de Funções. Para o efeito, a empresa utiliza o impresso do Quadro de Competências e Descritivo de Funções disponível na internet (ver anexo 2).

O preenchimento dos quadros presume o conhecimento dos requisitos obrigatórios e preferenciais do cliente, assim como as habilitações literárias necessárias e as condições oferecidas pelo mesmo. No fundo, o quadro pretende esquematizar a informação retirada da reunião com o cliente, contendo no seu interior todas as características que este procura no candidato para o posto a ocupar.

Embora o COVID-19 tenha tido impacto em vários processos nas empresas pelo facto dos encontros sociais serem altamente desaconselhados, a EV não necessitou de alterar este processo da definição do perfil do candidato em reunião com o cliente dado que a maioria dos clientes já antes da pandemia realizava as reuniões e os pedidos de recrutamento através do Skype.

Numa primeira fase, foi-me pedido que refletisse sobre determinadas profissões, tentando compreender quais as competências pessoais necessárias para um bom desempenho das funções. Este exercício permitiu compreender algumas competências que não são explicitadas pelo cliente no momento do pedido de ajuda para o preenchimento da vaga, mas que devem ser tidos em conta para melhor enquadrar um candidato no posto de trabalho a preencher, isto é, por exemplo, quando um cliente procura uma solução de um comercial para uma vaga que tem a preencher, pode referir que quer uma pessoa dinâmica; com experiência similar anterior; com capacidade de organização autónoma do

trabalho e boa gestão do tempo, no entanto, não refere a necessidade de ter à vontade com o público ou boas capacidades de oratória - este é o ponto onde os recrutadores devem entrar e compreender determinadas características necessárias para melhor satisfazer o pedido do cliente.

Para melhor compreender algumas destas características, os primeiros 10 perfis de competências e descritivos de função foram elaborados após a análise e reflexão de diversos anúncios nas plataformas online como o *Linked In*, *Net Empregos* e *Indeed* comparando os mesmos, para melhor compreender quais as características e competências que determinado posto exige.

Após o exercício, o impresso do Quadro de Competências e Descritivo de Funções era entregue já preenchido pelo colega do departamento após a reunião com o cliente, e se necessário, o coordenador de RH pedia que completasse o mesmo com outras informações relevantes que pudessem existir.

3.3 Fontes de Recrutamento

A empresa utiliza diversas fontes de recrutamento externo, recorrendo de forma ativa à publicação de anúncios nas mais variadas plataformas online de emprego como a *Net Empregos*, *Indeed*, *LinkedIn* e *Sapo Empregos*.

Paralelamente, todos os anúncios são também publicados no seu site próprio e partilhados posteriormente em grupos de busca ativa de emprego na rede social Facebook.

A EV possui ainda escritório físico com receção para candidaturas espontâneas, realização de entrevistas e reuniões com clientes.

Durante o período de estado de emergência que ditou o confinamento da população e o fecho da maioria do comércio a nível nacional, o escritório da EV situado em Setúbal permaneceu encerrado, conferindo especial importância às fontes de recrutamento online para o processo de R&S.

Para esse efeito, a EV introduziu-se em mais sites de *e-recruitment*: o Portal Emprego; o Alerta Emprego; o Carga de Trabalho; o Jobatus; o Jobers; o Trovit; o Bons Empregos; o Emprego Justo e o Ofertas de Emprego.

Diversificando as suas fontes, a EV conseguiu não só atrair mais candidatos, como também concluir com sucesso as diversas fases do R&S de forma mais rápida e eficaz.

É ainda de relevar a importância dada pela EV ao *headhunting*, na busca de candidatos para postos de liderança e/ou profissões que requerem habilitações superiores, conhecimentos e experiência técnica em áreas como as Tecnologias de Informação, Engenharia e Gestão. Para suprir estas necessidades a EV recorre à plataforma *LinkedIn*, tópico que será desenvolvido no ponto Aquisição de Talentos.

3.4 Criação, Publicação e Partilha de Anúncios

Para a partilha dos anúncios relativos às vagas existentes, a EQUIVALENTVICTORY aposta de forma afincada nos meios de difusão online. Para isso, a empresa possui não só contas nas mais variadas plataformas de emprego mas também uma grande presença ativa na rede social Facebook, sendo esta presença maior que em fases antes da COVID-19.

Aquando do exercício desta função, foi-me pedido que procurasse e pedisse para entrar em diversos grupos relacionados com a busca ativa de trabalho, tendo-me afiliado a 24 grupos de trabalho do Facebook, alguns separados por região do país, outros por tipo de contrato (a termo certo; recibos verdes; contrato de trabalho temporário).

Após a aceitação por parte dos administradores dos grupos, comecei a desenvolver a tarefa da publicação dos anúncios, redigidos por mim e aprovados pelo diretor de RH da EQUIVALENTVICTORY.

Os anúncios foram redigidos seguindo instruções dadas pelo departamento de RH, tendo em conta 3 características - a clareza de discurso; a formatação por tópicos; a abordagem informal - e tendo em conta uma estrutura base disponibilizados pelo departamento (ver anexo 3).

Todos os anúncios remetiam ao envio do currículo para o e-mail do departamento de RH no entanto alguns candidatos contactaram diretamente via Facebook. Era minha responsabilidade responder aos candidatos e reencaminhar os currículos para apreciação do coordenador de RH.

No que concerne aos outros sites de emprego supramencionados, a grande maioria possui uma plataforma interna de gestão das candidaturas disponível para uso das empresas, no entanto, devido à mudança de todos os processos de R&S para o regime de teletrabalho, a EV opta por utilizar os sites de emprego apenas como fonte de atração dos candidatos,

extrapolando os currículos recebidos para base de dados na nuvem do Mega, por forma a facilitar a gestão interna dos processos de recrutamento.

3.5 Aquisição de Talentos

A aquisição de talentos através do *headhunting* é uma forma de recrutamento utilizada pela empresa na busca de candidatos com habilitações literárias superiores e vasta experiência profissional na área onde exercem atividade.

Quando um cliente procura a EV para preencher uma necessidade, não só em cargos superiores de chefia ou liderança, mas também em cargos técnicos, a empresa inicia a sua pesquisa através da plataforma *LinkedIn*, por forma a encontrar pessoas já empregadas em outras empresas e fazer-lhes chegar uma proposta de trabalho. Por norma, esta proposta é apresentada como um convite a obter informações mais esclarecedoras sobre as condições da vaga. Quando a resposta do potencial candidato é positiva, apresenta-se a proposta através de um contacto telefónico e caso o interesse se mantenha, dá-se início ao processo de R&S, normalmente conduzido através de uma entrevista e/ou testes técnicos realizados na empresa contratante.

Para esse efeito, foi-me proposto durante o estágio que estabelecesse conexão com pessoas de diversas áreas em posições estratégicas nas áreas da Programação, Tecnologias de Informação, Informática e Gestão Comercial.

Após a aceitação da conexão, era necessário enviar uma mensagem com a apresentação da proposta de mudança de trabalho (ver anexo 4). No caso do candidato se interessar e pedir mais informações relativas à oportunidade apresentada, sugeria o contacto telefónico ou agendamento de entrevista com um colega superior.

Dado o contexto de pandemia da COVID-19 é importante mencionar os efeitos percebidos aquando da abordagem de potenciais candidatos através da plataforma *LinkedIn*. A maioria dos candidatos deu feedback relativamente ao contacto feito para atrair o candidato. Quando explicitadas as condições e outras informações relativas ao processo de R&S em andamento, a grande maioria dos candidatos expressou o seu agradecimento mas não quis entrar no processo. Em grande parte, a razão apontada pelos candidatos para não entrar no processo foi o facto de estarmos a viver um período de instabilidade económica e não quererem trocar o emprego estável por uma possibilidade

remota de vir a integrar numa nova organização sem ter certezas de que essa empresa oferecesse uma proposta de continuidade e estabilidade.

3.6 Triagem Curricular

Após a receção de candidaturas para determinado posto de trabalho é necessário realizar uma triagem curricular que permita fazer uma primeira seleção de candidatos.

Durante o período de estágio, tive a responsabilidade de fazer a triagem de cerca de 500 currículos em 5 processos de R&S para funções de *back office*, comercial, apoio ao cliente, IT e secretariado.

O objetivo desta fase é alocar os candidatos em três diferentes grupos: os aprovados com distinção; os aprovados com dúvidas e os reprovados (ver anexo 5)

Através do quadro de Competências e Descritivo de Funções previamente preenchido é possível fazer a triagem curricular, reprovando os candidatos que não obedeçam aos requisitos obrigatórios do cliente, aprovando com distinção aqueles que possuem todas as competências obrigatórias e preferenciais pedidas pelo cliente e aprovando com dúvidas os candidatos que cumpram os requisitos obrigatórios, mas que não cumpram algum requisito preferencial.

Esta triagem é realizada através da análise do currículo do candidato, inserindo em Excel as informações necessárias para apreciação do diretor de RH.

Um dos maiores desafios desta tarefa foi o facto da pandemia ter trazido muita instabilidade financeira à população portuguesa fazendo com que houvesse uma maior procura de emprego e muitas candidaturas recebidas fossem de recém desempregados, em situação de sobre qualificação, sem experiência profissional na área face à vaga a que se candidatavam. Esta situação eleva o grau de complexidade na condução da triagem curricular: Se por um lado, não se deve optar por um candidato em situação de sobre qualificação pelos riscos que o mesmo comporta (a insatisfação por parte do candidato relativamente ao salário que receberá, às funções que desempenhará e no geral o seu papel dentro da organização auferem uma maior probabilidade de *turnover* do candidato após a recuperação do país e dos mercados com a situação pandémica), por outro lado, é necessário compreender a mudança de paradigma na procura de emprego tendo sempre em conta que os candidatos são pessoas, com necessidades financeiras, e devem por isso

ter a oportunidade de integrar uma organização mesmo que esta não seja a sua atividade preferencial ou a sua área de estudos.

3.7 Entrevistas

Os candidatos que passam a pré-seleção através da análise do currículo são contactados através do contacto telefónico. Este contacto pode ter como objetivo a marcação de uma entrevista ou, se o cliente que pede a vaga considerar pertinente, uma primeira abordagem de perguntas e respostas para perceber se o candidato está ou não realmente interessado na vaga e se está apto ao nível de competências e experiência nas funções a desempenhar.

De facto, revelou-se não só um elemento facilitador ao esclarecer todas as questões e dúvidas dos candidatos como também bastante importante para garantir que eram enviados para entrevista apenas os candidatos com as competências pedidas pelo cliente.

Antes da pandemia provocada pela COVID-19, as entrevistas aos candidatos eram realizadas maioritariamente no escritório ou, em alguns casos, na empresa cliente. No entanto, a necessidade de adequar este processo às regulamentações previstas pelo Governo relativamente ao Estado de Emergência nacional obrigaram a que a empresa adotasse a medida de que todas as entrevistas se realizassem no meio digital.

A EV utiliza a aplicação de videoconferências *Skype* para a realização de entrevistas, por isso, todos os candidatos devem instalar a aplicação preferencialmente no seu computador no entanto, algumas exceções foram abertas para candidatos que não possuíam computador e o fizeram através da aplicação para telemóvel.

Numa primeira fase contactei todos os candidatos que passaram a triagem curricular para agendar uma entrevista por videoconferência, apurando para isso o Nome de Utilizador do Skype do candidato e enviando uma mensagem escrita para o seu contacto telefónico com a confirmação da data e hora da entrevista. As entrevistas foram marcadas sempre em intervalos de 30 minutos.

A entrevista era realizada após aprovação de um guião de entrevista (ver anexo 6) pelo responsável do departamento de Recursos Humanos. O guião de entrevista era aberto na medida em que as perguntas propostas eram meramente orientadoras, podendo sempre surgir algo pertinente no decorrer da conversa que levasse à colocação de outras questões.

Após a entrevista era necessário dar feedback relativamente ao desempenho do candidato, com comentários sobre as competências de comunicação, a prontidão e exatidão das respostas, o interesse, a validade das suas competências técnicas requeridas (se existentes). Este feedback era dado através do preenchimento do guião de entrevista (anexo 6) e enviado para o supervisor, para aprovação e passagem à fase seguinte, que dependendo do cliente, poderia traduzir-se numa outra entrevista com a empresa que apresentava a vaga ou na contratação direta do candidato.

O resumo das respostas dadas pelo candidato em entrevista eram também escritas no Guião de Entrevista e entregues ao diretor de RH para sua apreciação.

Foram selecionados da triagem curricular 29 candidatos para uma vaga como comercial na área das telecomunicações. Dos 29 candidatos, apenas 14 (48,3%) compareceram à entrevista. Quando questionados sobre as razões pela qual se candidataram ao posto de trabalho: 9 candidataram-se à vaga por estarem desempregados desde o aparecimento da COVID-19; 2 estavam sem trabalho antes da COVID-19; e 3 procuravam deixar o trabalho atual por um novo desafio.

Estes resultados, embora aplicados a uma amostragem relativamente pequena, podem ajudar a refletir sobre os desafios que recrutar representa neste período atípico provocado pelo surgimento do coronavírus.

É possível ainda compreender as diferenças existentes entre realizar uma entrevista presencial e uma entrevista online. Quando a entrevista é conduzida de forma presencial, o recrutador tem uma visão panorâmica de todos os gestos, expressões e micro expressões do candidato, assim como, se este demonstrar algum desconforto, hesitação ou inquietude relativamente a alguma das questões colocadas, o recrutador consegue dar-se conta destes aspetos com maior facilidade.

De outra forma, quando a entrevista é conduzida de forma digital, com recurso a um programa de videoconferência perde parte desta visão panorâmica, não é possível avaliar da mesma forma o candidato. A qualidade da imagem e do som podem também comprometer a correta compreensão do discurso do candidato, assim como as respostas mais complexas ou desafiantes podem ser sempre recalculadas com a justificação de uma interrupção ou falha nos serviços da internet. Por outro lado, o facto da entrevista não ser presencial pode ajudar a desinibir e facilitar a interação do candidato (Ferreira et al, 2015).

CAPÍTULO IV: Análise Crítica

- **Balanco final das atividades de estágio**

De uma forma geral, o balanço final das atividades de estágio desenvolvidas em R&S na EV é positivo, na medida em que o estágio me permitiu ganhar competências ao nível pessoal, como é o caso da autonomia e proatividade.

Estagiar durante o confinamento foi um desafio e uma oportunidade de compreender o papel fundamental da GRH em situações de crise que se traduzem na maioria dos casos em profundas alterações nos processos de trabalho nas organizações. Neste sentido, observar de perto as alterações que foram efetuadas nos processos de trabalho e refletir sobre os impactos que estas mudanças tiveram na vida dos colaboradores da EV permitiu-me compreender o papel da liderança como agente essencial no sucesso deste processo.

- **R&S em contexto da COVID-19**

No que concerne às funções desempenhadas durante o estágio, creio que todo o processo de R&S se tornou mais moroso e complexo pela quantidade excessiva de candidaturas recebidas dado que a pandemia significou para muitos portugueses a quebra de contratos sem termo e a quebra de prestação de serviços a recibos verdes. A utilização do *e-recruitment* como método de R&S não deve, portanto, substituir totalmente os métodos tradicionais mas sim servir de complemento dos mesmos, uma vez que este processo feito de forma digital pode pecar pelo excesso de candidaturas recebidas (Kapse et al, 2012).

Esta situação confirma a ideia de que cada vez é mais difícil reduzir a quantidade de candidaturas recebidas e ainda mais difícil é escolher apenas aqueles que melhor se adequam ao processo. Adicionalmente, a existência de muitos candidatos para determinada vaga pode ter um impacto negativo no processo na medida em que o tempo despendido na tarefa é maior e aumenta também os custos associados à administração dos processos de R&S (Fred et al, 2018). Por estas razões é necessário descrever com a maior exatidão possível a vaga em aberto, detalhando com dados realistas as funções a desempenhar, as competências necessárias e as condições oferecidas (Calheiros, 2019).

A situação pandémica provocada pelo vírus da COVID-19 constituiu um desafio para os gestores de RH no que toca ao R&S, uma vez que foi exigida uma maior capacidade de filtragem das candidaturas uma vez que se por um lado as candidaturas aumentaram, por outro lado foi visível um degradar do critério dos candidatos para com as vagas a que se

candidatavam. Isto deve-se em grande parte ao aumento da taxa de desemprego em Portugal devido à crise financeira despoletada pela paragem repentina da economia a nível nacional e mundial.

‘A taxa de desemprego em Portugal voltou a aumentar em julho para 8,1% da população ativa. Os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) são ainda provisórios, mas refletem uma degradação do mercado de trabalho devido à crise pandémica’

Fonte: Observador (2020)

Por essa razão, a EV recebeu não só um maior número de candidaturas espontâneas, mas também, uma maior respostas às propostas de trabalho que divulgou nas fontes de recrutamento. Essas respostas, por sua vez, vieram de candidatos de múltiplas áreas e com experiências profissionais diversas, sugerindo que muitas pessoas procuram atualmente trabalho fora da sua área de especialização por força do contexto de crise que vivemos.

Igualmente, foi possível encontrar a justificação para a falta de comprometimento na assiduidade às entrevistas de seleção. Os candidatos encontraram-se numa fase de busca incessante por trabalho, tendo-se candidatado a várias vagas existentes no mercado.

Admitir um novo colaborador em fase crítica externa revela-se um verdadeiro desafio, maioritariamente quando se trata de trabalhos não qualificados e com baixas remunerações (ao nível do salário base mínimo nacional). Esta situação prende-se com o facto de que é verdadeiramente complexo para o recrutador compreender quais as intenções verdadeiras do candidato: se este pretende o trabalho em causa por precisar de estabilidade financeira ou se, por outro lado, pretende o trabalho porque faz parte dos seus interesses ingressar na organização e no projeto. Embora devam existir ambos os interesses por parte do candidato, é difícil perceber as reais intenções. Ao contratar um colaborador que apenas procura uma solução temporária a empresa tem custos associados à sua contratação, integração e formação que depois se refletem num desperdício, se este colaborador sair da empresa. Esta situação, a longo prazo, pode ter consequências nefastas na organização, uma vez que a gestão estratégica dos processos de Recrutamento & Seleção diminui as probabilidades de *turnover* (Reis, 2010). Sem contar com o facto de que os clientes vão melhorar a sua perceção da organização se o R&S que contratou permitir captar candidatos que cumpram as suas necessidades (Gomes et al, 2012).

De facto, Calheiros (2019) defende que os processos de R&S estão em mudança, e que em breve ‘as fases de atração dos candidatos e da sua integração na organização vão ganhar relevância’. O mesmo autor refere que este facto ia ganhar grande relevância no futuro ‘devido ao aumento do número de candidatos, cada vez menos seletivos e mais agressivos’. Ora, a mensagem preconizada por Calheiros (2019) veio a espelhar-se durante a situação pandémica, dado que a EV observou um aumento exponencial do número de candidaturas para determinada vaga, e estas vieram de pessoas das mais diversas áreas, competências e qualificações, tendo-se verificado um crescente desafio na escolha das pessoas que avançariam no processo de R&S.

No que concerne à realização das entrevistas de forma digital, a tendência sugerida por Gomes et al (2012) de que os entrevistados ‘tendem a responder menos favoravelmente às entrevistas por telefone e videoconferência do que às realizadas cara-a-cara’ foi esbatida gradualmente pela imposição de que todos os trabalhos não essenciais fossem realizados a partir de casa.

- **Gestão da Mudança**

Os líderes possuem um papel preponderante durante situações de crise, devendo encontrar sentido até nos acontecimentos mais negativos e aprender até nas circunstâncias mais desafiadoras por forma a emergir ainda mais fortes e empenhados (Bennis et al, 2002). Foi exatamente nesta linha que a liderança da EV agendou reuniões por videoconferência diárias com toda a equipa com os seus colaboradores de forma regular para manter o espírito de equipa e comprometimento no objetivo comum. Igualmente, foi instalado um processo de escuta ativa onde as opiniões dos colaboradores foram tidas em conta; este processo contribuiu para fazer com que todos contribuíssem ativamente na mudança para o teletrabalho através de sugestões de novas medidas e ferramentas por forma a melhor executar as suas tarefas e maximizar o sucesso da mudança organizacional. Observámos pois a ideia de Hirsch (2020) de que os ‘gestores devem considerar um modelo de parcerias que distribui o poder e aumenta a conversação de dois sentidos com os seus colaboradores – levando a uma experiência de feedback mais autêntica e reveladora que fomenta a confiança, o ritmo de trabalho e assegura as condições para uma mudança positiva de longa duração’.

Por forma a alterar todo o trabalho de escritório para casa dos seus colaboradores a liderança da EV decidiu realizar esta transição de forma acompanhada. Durante quatro

semanas, todo o trabalho desenvolvido em casa foi acompanhado pelas chefias da empresa e por uma equipa de informática que garantiu a programação dos softwares nos computadores da empresa (o Primavera RH, o *Mega*, o *Skype* e o *Zoom*), a configuração das caixas de correio eletrónico da empresa e a manutenção de quaisquer problemas que surgissem nos processos de trabalho a nível digital. A adoção destas medidas confirma a ideia de Gilson (2015, cite in Makarius & Larson, 2017) e Fritz, Narasimhan & Hyeun-Suk (1998, cite in Makarius et al, 2017) de uma das maneiras de ajudar os colaboradores a se adaptarem corretamente ao teletrabalho é eliminando barreiras tecnológicas tais como anular o uso de tecnologia antiga , fornecer tecnologias modernas e providenciar suporte IT para os colaboradores.

É visível a rápida progressão da utilização da internet como fonte de recrutamento e as técnicas de recrutamento online têm crescido muito nos últimos anos, revelando-se uma das tendências de maior desenvolvimento relativamente à gestão eletrónica dos recursos humanos (Holm, 2010 *cit in* Narlusi, 2015). Uma vez que a EV já estava familiarizada com a execução de vários processos relacionados com o Recrutamento & Seleção ao nível digital – como é o caso da publicação de anúncios através de sites de emprego - a realidade do teletrabalho acrescentou algumas vantagens à adoção dos meios digitais em todo o processo: a otimização do tempo, acima de tudo pela possibilidade de recrutar exclusivamente através dos meios digitais: publicando os anúncios e gerindo as candidaturas em *cloud* e selecionando os candidatos para entrevista realizada por videoconferência; a redução de tempo desperdiçado em deslocações em tempo de trabalho útil (nas visitas aos clientes, nas idas ao escritório para realizar entrevistas) e a redução de custos associados ao processo: nas quais se inserem os custos associados à utilização do escritório (renda, eletricidade, luz, wi-fi, impressões). Estes fatores são também indicados por Fiolhais (2007 *cite in* Caetano et al, 2007) como os que dão maior vantagem à adoção do teletrabalho do ponto de vista empresarial.

A facilidade de adaptação à mudança para a realidade do teletrabalho explica-se pelo facto da EV se ter preparado atempadamente para esta alteração, promovendo planos de ação e comunicação: preparando os seus colaboradores para as novas ferramentas de trabalho por forma a que todos usassem as mesmas ferramentas, de forma semelhante segundo as mesmas regras para todos os colaboradores (Moreira & Pacheco, 2020).

- **Desafios do teletrabalho**

O teletrabalho já foi abordado por vários autores (e.g. Alen et al 2015; Diniz, 2015; Rigotti, Cuyper & Sekiguchi, 2020;) e discussões sobre vantagens e desvantagens datam dos anos 1980. O teletrabalho é hoje adotado de forma parcial em muitas empresas. Embora as opiniões se dividam quanto à eficiência do desenvolvimento do trabalho fora do escritório, a situação pandémica ditou a obrigatoriedade desta prática.

Quando os colaboradores de um empresa se deparam com uma situação tão grave como a que vivemos atualmente que os desafia a nível mental e físico a dificuldade de operar uma mudança é sem dúvida muito maior (Goodson, 2020). Rigotti, et al (2020) referem que o desafio chave desta nova fase passa por trabalhar sozinho em casa, mas não isolado, isto é, as empresas devem encontrar mecanismos para que os seus trabalhadores se sintam pertencentes a um objetivo comum e motivados por esse mesmo objetivo.

Os fatores positivos evidenciados pela EV relativamente à adoção do teletrabalho validam as premissas de Smith & Rupp (2004) que defendem que o *e-recruitment* permite que as organizações reduzam os seus custos e otimizem o seu processo de Recrutamento e Seleção.

Adicionalmente, a proteção do espaço de trabalho é tida como um aspeto positivo deste regime de trabalho. Quando o espaço de trabalho de um colaborador é a sua casa, dispõe de uma maior independência e privacidade que faz com que este possa desempenhar as funções de forma mais tranquila e sem pressões. Com isto, o colaborador dispõe de uma maior liberdade para organizar e executar as suas funções: fazendo-o sozinho, é mais dependente das suas características individuais, competências técnicas e transversais.

Importa ainda referir que o desempenho correto das funções em regime de teletrabalho está dependente da responsabilidade, autonomia, proatividade e entrega dos colaboradores uma vez que estes dispõe de maior autonomia na execução das suas tarefas. De facto, Aten (2019) defende que trabalhar de forma remota requer um conjunto de competências, skills e recursos, sendo a proatividade e autonomia fatores imprescindíveis para o sucesso do teletrabalho.

Outra das vantagens apontadas a este regime de trabalho é o facto de se poder estar mais próximo da família, o que muitas das vezes é encarado como uma proximidade ilusória. Isto deve-se ao facto das atividades laborais serem realizadas a partir de casa e isso traduzir-se por vezes no aumento de horas de trabalho, uma vez que a comodidade de

trabalhar em casa pode muitas vezes levar a que a pessoa trabalhe fora do seu horário normal de trabalho por forma a cumprir a calendarização das atividades programadas pela empresa. Cook (2020) defende a necessidade de prestar atenção a esta perigosa tendência de trabalhar fora do horário de trabalho que se reflete no esbater do equilíbrio trabalho-família. Para o autor, é imperativo estabelecer limites entre a vida pessoal e o trabalho, retirando dos colaboradores a pressão de estar disponível fora das horas de trabalho, dando ênfase à fase que vivemos atualmente, onde muitos dos colaboradores terão de prestar atenção e dar suporte aos seus familiares e amigos.

Um dos fatores negativos identificado pela direção da EV relativamente ao teletrabalho foi o facto de sentirem que trabalham mais e durante mais tempo. Esta situação pode estar relacionada com o facto de não estarem sujeitos aos timings normais de escritório, como as interrupções de trabalho, as conversas entre colegas e as movimentações no escritório (Jones, 2020). Neste sentido, um estudo recente publicado pela TELUS International com 1000 inquiridos de nacionalidade americana reflete os principais pontos negativos relativamente ao teletrabalho: 75% dos inquiridos refere ter problema relacionados com ansiedade no trabalho por força da pandemia; 4 em 5 trabalhadores consideram difícil desligar do trabalho ao fim do dia; e aproximadamente metade dos inquiridos revelam ter tirado um dia de folga por força da sua condição mental desde o início da pandemia (Westfall, 2020). O mesmo autor propõe três ideias que os líderes devem por em prática para criar uma cultura que preserva a saúde mental dos seus colaboradores.

Quadro 4: Passos para a criação de uma cultura organizacional preocupada com questões relacionadas com a saúde mental dos colaboradores

Passos	Exemplos
Encorajar as interações	<ul style="list-style-type: none"> • Encorajar socializações com temas fora do trabalho • Webinars, vídeos • Workshops virtuais e aulas de bem estar
Acompanhamento psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Terapia • Aconselhamento psicológico • Coaching online
Flexibilizar o horário de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Não exceder no número de reuniões • Recomendar limites de horas trabalhadas

Fonte: Westfall (2020). Elaboração própria

Outro dos efeitos negativos mais visível do teletrabalho apontado pela EV é a falta de ambiente social. Uma vez que quando os colaboradores estavam no escritório

socializavam ativamente contribuindo para uma melhor conexão entre colegas e um maior sentido de pertença aos projetos, metas e objetivos estabelecidos pela empresa. Os colaboradores sentem a falta das conversações normais de escritório, até mesmo da pausa para o café. Neste sentido, a EV estabeleceu equipas de trabalho para que desenvolvem-se as atividades em grupo, encorajando as videoconferências de grupo. Paralelamente, a empresa reuniu a equipa à sexta-feira à tarde para uma reunião via *Skype* para fomentar conversas e discussões mais descontraídas com o objetivo de manterem relações sociais. Esta crescente preocupação com questões de saúde mental dos colaboradores sugere a evolução já esperada por Drucker (2002) quando escreveu que as organizações se preocupavam mais com questões relacionadas com a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, no entanto, havia ainda um grande caminho a percorrer.

Considerações finais

Um dos principais desafios do estágio foi o facto do mesmo ter sido realizado em situação de pandemia mundial, o que levou a que todo o trabalho desenvolvido tenha sido realizado de forma remota em regime de teletrabalho. Isto fez com que a empresa que me acolheu no estágio tenha feito um enorme esforço para me integrar nos valores, missão e visão da empresa comprovando a importância da Gestão de Recursos Humanos como área fundamental numa organização que permite integrar, motivar e reter os seus colaboradores, até sob as condições externas mais adversas.

De uma forma geral o impacto que a EV sentiu relativamente ao teletrabalho foi positivo em grande parte porque se sentiam preparados, numa situação de vantagem, relativamente aos acontecimentos que se vieram a verificar. Apesar do ceticismo e alguma resistência relativamente à mudança para o regime de teletrabalho todos os colaboradores se adaptaram à nova realidade.

Tendo por base o **Quadro 4** (Mações, 2017) que esquematiza os tipos de mudança organizacional existente, podemos confirmar que a EV necessitou de operar mudanças nos três níveis de mudança organizacional existentes para se adaptar à realidade do teletrabalho: no que concerne à estrutura, a EV redesenhou as suas funções para estarem aptas a ser desenvolvidas de forma remota e adotou um sistema de controlo por parte da chefia de todas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores; no que diz respeito à tecnologia, a EV forneceu aos seus colaboradores computadores portáteis e cartões pré-pagos de telemóvel para poderem exercer as tarefas a partir de casa; por último, relativamente às pessoas, a EV apelou não só ao feedback constante e contínuo, como também solicitou aos seus colaboradores que participassem no processo de mudança através de sugestões de melhoria. Uma vez que as consequências da adoção do teletrabalho variam de acordo com a cultura organizacional e as atitudes tomadas para adotar o teletrabalho (Anderson, Kaplan, Vega, 2015) os líderes têm o papel decisivo de motivar e encorajar os seus colaboradores para a mudança, procedendo à utilização dos mecanismos necessários para assegurar a transição correta dos colaboradores e assegurando que todos compreendem os novos processos. As chefias da EV tiveram um papel preponderante na adaptação dos seus colaboradores à mudança para o regime de teletrabalho. O sucesso da adaptação da EV deveu-se, em grande parte, ao empenho que

os líderes da organização depositaram no processo de mudança sugerindo que os líderes autênticos fortalecem os colaboradores e motivam-nos a conseguir realizar objetivos a longo prazo (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

No que concerne às alterações provocadas pela teletrabalho na GRH, Fiolhais (2007 *cite in* Caetano et al, 2007) defende que o teletrabalho na ótica da gestão de RH pode apresentar inúmeras vantagens tais como: ‘a facilidade de recrutamento e de outsourcing, com a supressão das fronteiras das bacias de emprego e o alargamento do espectro de seleção a categorias de trabalhadores por qualquer motivo afastados do mercado de trabalho; melhoria da capacidade atrativa da empresa, da retenção e da estabilidade do pessoal qualificado; manutenção de índices de atividade da força de trabalho em períodos de transição, como a fase de gravidez, pós-natal ou de pré-reforma; mobilização de pessoal obrigado a permanecer em casa, evitando a inatividade; redução do absentismo e da rotação de mão-de-obra; diminuição da conflitualidade laboral, especialmente a coletiva, etc.’. A realização deste estágio permite-me sugerir outras alterações visíveis aos processos de GRH: a necessidade de definir da forma mais exata o perfil de competências e descritivo de funções, assim como o anúncio para diminuir o número de candidaturas reprovadas; a capacidade de um gestor de RH conseguir gerir autonomamente todo o processo de R&S desde a triagem curricular até à entrevista; o desenvolvimento de um maior empatia e preocupação com o bem estar e saúde mental dos outros colaboradores da empresa; e a entrega, motivação e comprometimento como princípios base para o sucesso da implementação do trabalho remoto.

O recrutamento à distância pode vir a tornar-se numa prática comum nos próximos meses, e é necessário que as empresas tenham à sua disposição a tecnologia necessária para recrutar de forma virtual (Albert-Deitch, 2020). Por esta razão, investigações futuras deverão refletir sobre os diversos processos e técnicas de R&S que se revelam mais eficientes no contexto virtual por forma a constituir um modelo de orientação para as organizações que decidirem optar por operar os processos R&S de forma remota.

Atualmente, o stress e os problemas relacionados com a saúde mental figuram 57% das razões pelas quais os colaboradores faltam ao seu trabalho, tendo ultrapassado os valores de problemas físicos (Hesketh et al, 2020). Tendo por base questões como esta, investigadores deverão refletir e analisar os efeitos do teletrabalho nos colaboradores das empresas, não só do ponto de vista do seu desempenho na empresa, como também relativamente à sua saúde mental.

De facto, a pandemia da COVID-19 contribuiu para a diminuição da apreensão por parte da liderança das empresas em adotar a prática do teletrabalho. De futuro, creio que o mundo do trabalho sofrerá alterações nos seus processos de trabalho, colocando a hipótese do trabalho remoto como uma realidade presente nas mesmas sem as reticências de outrora. Não obstante, a resposta positiva das organizações ao trabalho remoto trará consequências positivas na compreensão dos colaboradores como seres humanos com capacidades psicológicas que devem ser preservadas pela organização. Westfall (2020) sugere que ‘os líderes (...) necessitam de cuidar tanto da mente como do corpo porque uma força de trabalho saudável é uma força de trabalho produtiva. Isto significa uma nova maneira de abordar a saúde mental como a chave para a vitalidade, impacto e sucessos da organização’.

É interessante relevar que a EV segue as fases do processo de R&S na qual se baseiam vários teóricos da área. Este facto contraria a tendência proposta por Melo & Machado (2020) de que ‘o papel da Gestão de RH nas PME tem sido secundarizado’. É igualmente defendido pelos autores que o ambiente externo afeta especialmente as PME e que para que as PME evoluam é necessário que estas passem por várias mudanças organizacionais que influenciam ‘o papel e estilo de gestão e a estrutura das organizações’. Ora, estas afirmações podem ser confirmadas pelo estado atual da EV. Mesmo sendo uma PME - que a torna visivelmente mais volátil ao meio envolvente - sobreviveu à grande crise mundial que despoletou no ano de 2020 derivado à pandemia da COVID-19, reestruturou os seus processos de trabalho progredindo ao nível otimização de tempo e da redução de custos, a liderança centrou-se nos seus colaboradores garantindo a efetividade da mudança e conseguiu ganhar novos clientes e estabelecer novas parcerias. Grande parte deste sucesso deve-se a uma liderança inspiradora, empenhada em responder efetivamente aos desafios do seu tempo, comprometida e com a capacidade de motivar os colaboradores a aceitar a nova realidade e a abraçá-la com positividade.

Apesar da literatura sugerir que por vezes os trabalhadores remotos são esquecidos (Jensen & Nardi, 2015 *cite in* Diniz, 2015) a EV teve um papel ativo na supressão das dificuldades encontradas pelos seus colaboradores em teletrabalho e apoiou todas as fases desta transição, garantindo o bem-estar, compreensão e adequação dos seus trabalhadores face às novas tarefas e nova realidade.

Durante o estágio tive o privilégio de passar por todas as fases do R&S e compreender as alterações feitas pela liderança da EV por forma a adaptar os seus processos à realidade

atual. Esta experiência foi importante na medida em que me permitiu desenvolver competências como a autonomia e autogestão do tempo de trabalho e das próprias tarefas a desenvolver. O acompanhamento contínuo de todas as tarefas por parte dos coordenadores de RH permitiu também perceber a importância do *feedback* e da gestão orientadora e de suporte da liderança por forma a garantir o bom desempenho em todas as tarefas. Este estágio teve um impacto positivo no meu desenvolvimento profissional, uma vez que consolidei conceitos e matérias puramente teóricas ao aplicá-las no trabalho que desenvolvi durante os dois meses de estágio.

Referências Bibliográficas

Revistas e Livros

- Albert-Deitch, C. (2020) 4-Hour Hiring, Welcome Swag, and Other Covid-Era Recruiting Tips. *Inc* Recuperado a 17 de outubro em: <https://www.inc.com/cameron-albert-deitch/hiring-strategies-coronavirus-pandemic-unemployment-report.html?cid=search>
- Allen, T., Golden, T. & Shockley (2015) How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Association for Psychological Science*, Vol. 16 (2) 40-68. Recuperado a 16 de outubro em: <https://kopernio.com/viewer?doi=10.1177%2F1529100615593273&token=WzI5ODk2NzQsIjEwLjExNzcvMTUyOTEwMDYxNTU5MzI3MyJd.UN1eiktL-6xIBvXOedkg0Ze7uCk>
- Anderson, A., Kaplan, S. & Vega, R. (2015) The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6 (6), 882-897
- Aten, J. (2019). Remote Working Isn't the Same as 'Working From Home.' Here's the Difference and Why It Matters to Your Business. *Inc* Recuperado em 18 de outubro em: <https://www.inc.com/jason-aten/remote-working-isnt-same-as-working-from-home-heres-difference-why-it-matters-to-your-business.html>
- Bennis, W. & Thomas, R. (2002) *Crucibles of Leadership*. *Harvard Business Review*, 09/2020 recuperado a 18 de outubro em: <https://hbr.org/2002/09/crucibles-of-leadership>
- Berkman, L. (2000) Social Support, Social Networks, Social Cohesion and Health, *Social Work in Health Care*, 31 (2), 3-14
- Breugh, J. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 18, 103-118
- Caetano, A. & Vala, J. (2007) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª Edição) Lisboa: Editora RH
- Calheiros, A. (2019) *Recrutamento e Seleção – Da teoria à prática*. (1ª Edição) Lisboa: Editora RH

- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues J. (2016). *Humanator XXI- Recursos Humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2016) *Atração, Seleção e Integração de Talentos* (1ª edição) Lisboa: Lidel
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020) Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, Vol. 116, 182-187
- Cerejeira, J., & Aguiar, M (2020) *Cidadania Social e Economia: Reflexões sobre a Realidade Portuguesa*. UMinho Editora, 268-269
- Chiavenato, I. (2008) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª edição, Atlas
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de Pessoas*, 3.ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editor
- Cook (2020) Remote working: the new normal for many, but it comes with hidden risks – new research. *The Conversation*, 3/2020 recuperado a 15 de outubro em: <https://theconversation.com/remote-working-the-new-normal-for-many-but-it-comes-with-hidden-risks-new-research-133989>
- Coronavírus (COVID-19). (2020) Recuperado a 16 de agosto em: <https://covid19.min-saude.pt>
- Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020 de 18 de Março, Estado de Emergência na situação de calamidade pública, *Diário da República: I série*, No 55 (2020). Recuperado a 24 de julho em www.dre.pt
- Diário de Notícias. (2020). Taxa de desemprego sobe para 8,1% em julho: La dictadura,. Recuperado a 5 de setembro em: <https://www.dn.pt/dinheiro/taxa-de-desemprego-sobe-para-81-em-julho-12567415.html>
- Dingel, J., Neiman, B. (2020) How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*. 189, 1-6
- Diniz, E. (2015) Socializing Remote Workers: Identification and Role Innovation at a Distance. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 01/2015
- Downes, S. (2020) How to Keep Your Employees Healthy While They're Working From Home. *Inc*. Recuperado a 16 de outubro em: <https://www.inc.com/sophie-downes/remote-work-home-ergonomics-stress-back-pain-health.html>

- Drucker, P. (2002) They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*. 02/2002
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. GRH para gestores. (1ª Edição) Lisboa: Editora RH
- Fred, M. & Kinange, U. (2018) Effectiveness of E-Recruitment in Organizational Development. *Management and Economic Journal*, 2(4), 294-301
- George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D (2007) Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 02/2020 recuperado a 14 de outubro em: <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
- Gil, A. C. (2016). Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 89-96
- Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.
- Goodson, S. (2020) The CHRO's Time Has Come. Inc Recuperado a 16 de outubro em <https://www.inc.com/scott-goodson/the-chros-time-has-come.html?cid=search>
- Grevenstein, D., Bluembke, M., Schweitzer, J. & Aguilar-Raab, C. (2019) Better family relationships – higher well-being: The connection between relationship quality and health related resources. *Mental Health & Prevention*, 2265/70, 1-8
- Heskett, I. & Cooper, C. (2020) Leaveism: welcome to the dark side of 21st century flexible working. *The Conversation*. 2/2020 recuperado a 15 de outubro em: <https://theconversation.com/leaveism-welcome-to-the-dark-side-of-21st-century-flexible-working-130976>
- Hirsch, J. (2020) Good feedback Is a Two-Way Conversation. *Harvard Business Review*, 6/2020
- Instituto Nacional de Estatísticas (2020a). COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas. Recuperado a 24 de agosto em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEstdest_boui=431950311&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatísticas (2020b). Estimativas mensais de Emprego e Desemprego. Recuperado a 8 de outubro em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEstdest_boui=415271578&DESTAQUESmodo=2

- Jones, K. (2020) HR in the Time of COVID-19. *Workforce Solutions Review*, 38-40
- Kapse, A., Patil, V. & Patil, N. (2012) E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(4), 82-86
- Lievens, F., Chapman, D. (2009) Recruitment and Selection. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 133-154
- Mações, M. (2017) Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional. Coimbra: Actual, 70-77
- Melo, P. & Machado, C. (2020) O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos nas PME (1ª Edição) Lisboa: Editora RH
- Michal B., Cieri, H., Fulmer, I., Lin, C., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H. & Sun, J. (2020) Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resources Management Review*
- Moreira, F. & Pacheco, A. (2020) Teletrabalho. Princípios e ferramentas práticas do trabalho remoto. Lisboa: Editora Self
- Narlusi, A. (2015) E-Recruitment Systems: A theoretical model. *DWU Research Journal*, Vol. 23, 25-35
- Nichols, C., Hayden, S., Trendler, C. (2020) 4 Behaviors that help leaders manage a crisis. *Harvard Business Review*. 4/2020
- Ordanini, A. & Silvestri, G. (2008) Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(2), 372-391
- Penta, S. (2020) The modern in the COVID-19 era. *Benefits Magazine* 8/2020, 50-53
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. & Cunha, M. (2009) Gestão transcultural de Recursos Humanos, Lisboa: RH Editora
- Reis, F. L. (2010), Recrutamento, Seleção e Integração (1ª Edição) Lisboa: Editora RH

- Rigotti, T., Cuyper, N. & Sekiguchi, T. (2020) The Corona Crisis: What Can We Learn from earlier Studies in Applied Psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 69 (3), 1-6
- Santos, A. (2008) *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e instrumentos* Lisboa: Escolar Editora, 14-23
- Saunders, E. (2020) How to Transition Between Work Time and Personal Time. *Harvard Business Review*, 4/2020
- Semuels, A. (2020) Does Remote Works Really Works? *TIME Magazine*, Vol. 195 12/13, 42-47
- Silva, V. (2018) *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos (1ª Edição)* Lisboa: Edições Sílabo
- Smith, A., Rupp, W. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, 28 (1), 61-74
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2012) *Gestão de Recursos Humanos (10ª edição)* Lisboa: Lidel
- Taylor, M. S. & Colins, J. C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the inter- section of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* Oxford: Blackwell, 72-334.
- Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, 52(6), 991–1005
- Wagner, R. (2020) We Desperately Need To Shink Our Social Distance. *Forbes*, 5/2020. Recuperado a 14 de outubro em: <https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2020/05/28/we-desperately-need-to-shrink-our-social-distance/#fd6dee56b13b>
- Westfall, C. (2020) Mental Health and Remote Work: Survey Reveals 80% of Workers Would Quit Their Jobs For This. *Forbes*, 10/2020. Recuperado a 14 de outubro em: <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2020/10/08/mental-health-leadership-survey-reveals-80-of-remote-workers-would-quit-their-jobs-for-this/#4435d14e3a0f>

- Wózniak, J. (2014) On E-Recruitment and Four Ways of Using Its Methods. Comunicação apresentada em 8th International Scientific Conference ‘Business and Management 2014’, Vilnius, Lithuania
- Xu, Y. (2019) Role of Social Relationship in Predicting Health in China. *Social Indicators Research*, 141(4), 670-684

Sites

- <https://www.dgert.gov.pt/covid-19-perguntas-e-respostas-para-trabalhadores-e-empregadores-faq/medidas-excepcionais-e-temporarias-de-resposta-a-epidemia-covid-19> recuperado em 05 de setembro de 2020
- <https://www.oa.pt/upl/%7B23fc2cf0-9e26-495b-8cc6-ce90ee5bc553%7D.pdf> recuperado em 10 de julho de 2020

Anexos

Anexo 1: Base de dados de candidaturas espontâneas

Folha de Excel Base para inserção de informações do candidato com base nas Tabelas Auxiliares de Preenchimento e respetivos Códigos do Relatório Único – Tabela nº 14 e nº 20 para preenchimento das Habilitações Literárias e Categorias Profissionais, respetivamente.

EQUIVALENTVICTORY®													
E-mail	Nome Completo	Data de Nascimento	Nacionalidade	Categoria Profissional	Anos De Experiênc	Categoria Profissional Secundária	Anos De Experiênc	Nº de Telefone	Habilitações Literárias	Localidade	Data CV	Observações EQUIVALENTVICTORY	
			PT	101	5,2	1851	4,5		315	Santo Tirso	N/A		
			N/A	416	1,5	7588	2,25		315	Aigés	20/4/2020		
			PT	416	6	N/A	N/A		315	Tercena	N/A		Não especifica datas
			BR	419	2	1851	1		315	Lisboa	N/A		2 Licenciaturas Incompletas
			PT	419	3	26498	2		315	Lisboa	18/03/20		
			N/A	503	1,5	5647	1		699	Lisboa	N/A		Licenciatura em Geologia
				823	30	N/A	N/A		622	S.Domingos de f	N/A		
			N/A	1884	3,9	N/A	N/A		699	Barreiro	19/03/20		Licenciatura em Gestão Hoteloira
			PT	1884	4	26498	3		313	Odivelas	N/A		
			PT	2541	6	N/A	N/A		714	Lisboa	N/A		
			BR	4035	1,5	N/A	N/A		313	Lisboa	21/02/19		
			AO	7701	7	7866	3		313	Barreiro	N/A		
				7701	25	28973	1		315	Torres Vedras	04/03/20		
			PT	9051	6	29919	1		614	Lisboa	N/A		
			BR	9053	0,5				714	Aicântara	18/9/19		
			PT	9055	N/A	N/A	N/A		772	Lisboa	N/A		Mestrado em Neuropsicologia
			N/A	10368	7,9	N/A	N/A			Lisboa	10/10/19		
			N/A	15760	N/A	N/A	N/A		315	Lisboa	N/A		Sem datas de atividade profissional
			BR	15872	4,5	26498	2		534		N/A		A frequenta mestrado em RH
			PT	16413	26,3	7179	1,4		315	Carnaxide	N/A		
			BR	25527	5,5	31370	0,5		599	Lisboa	15/3/2020		
			BR	25527	2	33579	1		534	Setúbal	29/02/20		
			PT	25796	2	534	1		621	Terrugem	04/10/20		

EQUIVALENTVICTORY BD Candidatos

Habilitações Literárias

Nacionalidade

Categoria Profissional

+

Anexo 1.1: Tabela nº 14 - Auxiliares Preenchimento e Respectiveos Códigos: Relatório Único (versão 1.2) recuperado a 12 de setembro de 2020:

<https://www.oa.pt/upl/%7B23fc2cf0-9e26-495b-8cc6-ce90ee5bc553%7D.pdf>

TABELA N.º 14		Habilitações Literárias	
Código	Designação		Observações
Inferior ao 1º Ciclo do Ensino Básico			
111	Não sabe ler nem escrever		
112	Sabe ler e escrever sem possuir o 1º Ciclo do Ensino Básico		
1º Ciclo do Ensino Básico			
211	1º Ciclo do Ensino Básico (4ºano)		
212	1º Ciclo do Ensino Básico com cursos de índole Profissional		
2º Ciclo do Ensino Básico			
221	2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano ou equivalente)		
222	2º Ciclo do Ensino Básico com cursos de índole Profissional		
3º Ciclo do Ensino Básico			
231	3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano ou equivalente)		
232	Ensino Técnico: Curso Geral Comercial, Curso Geral Industrial, Curso Geral de Artes Visuais		
233	3º Ciclo do Ensino Básico com cursos de índole Profissional		
234	Cursos das Escolas Profissionais – Nível II		
Ensino Secundário			
311	Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente com cursos de índole Profissional, Ensino Secundário Liceal Complementar		
312	Ensino Secundário Técnico Complementar		
313	Ensino Secundário Técnico-Profissional		
314	Cursos das Escolas Profissionais – Nível III		

Ensino pós-secundário e ensino superior (por área de estudo)

Ensino Pós Secundário não Superior Nível IV	414	514	614	714	814	- Formação de professores e Ciências de educação
	421	521	621	721	821	- Artes
	422	522	622	722	822	- Humanidades
	431	531	631	731	831	- Ciências Sociais do comportamento
	432	532	632	732	832	- Informação e Jornalismo
	434	534	634	734	834	- Ciências Empresariais
	438	538	638	738	838	- Direito
	442	542	642	742	842	- Ciências da vida
	444	544	644	744	844	- Ciências Físicas
	446	546	646	746	846	- Matemática e Estatística
	448	548	648	748	848	- Informática
	452	552	652	752	852	- Engenharia e técnicas afins
	454	554	654	754	854	- Indústrias transformadoras
	458	558	658	758	858	- Arquitectura e Construção
	462	562	662	762	862	- Agricultura, Silvicultura e Pesca
	464	564	664	764	864	- Ciências veterinárias
	472	572	672	772	872	- Saúde
	476	576	676	776	876	- Serviços sociais
	481	581	681	781	881	- Serviços pessoais
	484	584	684	784	884	- Serviços de transporte
485	585	685	785	885	- Protecção do ambiente	
486	586	686	786	886	- Serviços de segurança	
499	599	699	799	899	- Desconhecido ou não especificado	

Anexo 1.2: Tabela nº20 Auxiliares de Preenchimento e Respetivos Códigos: Relatório Único (versão 1.2, excerto da tabela de códigos profissionais) recuperado a 12 de setembro: <https://www.oa.pt/upl/%7B23fc2cf0-9e26-495b-8cc6-ce90ee5bc553%7D.pdf>

14929	COZINHEIRO ESTAGIÁRIO C/ MAIS 2 ANOS
14931	DIRECTOR ANIMACAO
14932	DIRECTOR PARQUE CAMPISMO
14934	DIRECTOR SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS
14938	EMPREGADO COMPRAS (MET)
14940	ENCARREGADO PESSOAL GARAGEM
14943	ENCARREGADO GERAL GARAGENS
14957	LAVADOR GARAGISTA
14963	OPERADOR CHEFE ZONA
14977	TRINTANÁRIO ATÉ 3 ANOS
14980	VIGILANTE CRIANÇAS (S/ FUNCOES PEDAGOGICAS)
14986	BARMAN ESTAGIÁRIO C/ MAIS 1 ANO
14987	CAFETEIRO AJUDANTE
14991	DIRECTOR RESTAURAÇÃO E BEBIDAS
14995	MESTRE (MARITIMO)
14996	PASTELEIRO ESTAGIÁRIO ATÉ 2 ANOS
14997	PASTELEIRO ESTAGIÁRIO C/ MAIS 2 ANOS
14998	PORTEIRO (RESTAURANTES, CAFES E SIMILARES)
15001	AMASSADOR ASPIRANTE
15007	BARMAN ESTAGIÁRIO 1. ANO
15009	CAIXA AUXILIAR VOLANTE (BINGO)
15013	CONTROLADOR ESTAGIÁRIO C/ MAIS 1 ANO
15015	DIRECTOR PRODUÇÃO (FOOD AND BEEVERAGE)
15016	DISC JOCKEY/OPERADOR SOM E LUZES
15019	EMPREGADO MESA/BALCAO SELF SERVICE 1.
15020	EMPREGADO MESA/BALCAO SELF SERVICE 2.

15736	LICENCIADO I
15756	TÉCNICO INFORMÁTICA
15757	PROGRAMADOR TRABALHOS
15760	TÉCNICO GESTÃO ADMINISTRATIVA
15761	TÉCNICO AUXILIAR PREVENÇÃO E SEGURANÇA
15764	TÉCNICO DESPACHO
15769	TÉCNICO TELEINFORMAÇÕES
15770	TÉCNICO ELECTROMECÂNICO
15772	TÉCNICO TESOURARIA
15781	CONSTRUTOR CIVIL
15787	COORDENADOR TÉCNICO
15803	MECÂNICO TELEFONES
15805	MOTORISTA LIGEIOS E PESADOS
15806	MOTORISTA SERVIÇO PÚBLICO
15807	OPERADOR ADMINISTRATIVO
15814	TÉCNICO ASSISTENTE
15817	CHEFE BAR
15818	CHEFE PASTELARIA
15819	COPEIRO I
15820	COZINHEIRO 2.II
15821	COZINHEIRO 2.I
15822	DESPENSEIRO I
15823	DIRECTOR ESTABELECIMENTO
15824	EMPREGADO ANDARES
15825	EMPREGADO LIMPEZA I
15826	GOVERNANTE LAVANDARIA
15827	OPERÁRIO POLIVALENTE 1.
15828	OPERÁRIO POLIVALENTE 2.

Anexo 2: Descrição da Função e Perfil de Competências**Descrição da Função e Perfil de Competências**

Este impresso destina-se a descrever e justificar o perfil de recrutamento dos funcionários e/ou colaboradores a contratar.

Direcção/Serviço	GESTOR DE CLIENTES
Cargo Funcional Nº de Colaboradores	Gestor de Clientes B2B (Presencial)
Caraterização Genérica do Posto de Trabalho*	A EQUIVALENTVICTORY, empresa dedicada ao outsourcing de Recursos Humanos encontra-se neste momento a recrutar Gestor de Clientes B2B para prestigiada empresa sua cliente.
Conteúdo Funcional *	As funções baseiam-se na apresentação de forma presencial de produtos e serviços a potenciais clientes empresariais. Após a aceitação de um possível cliente, dar follow up e gerir os processos necessários à adesão dos serviços
Reporta *	Diretor Comercial
Motivo do Recrutamento	Acréscimo temporário de trabalho <input type="checkbox"/> Reforço da equipa <input type="checkbox"/> Substituição <input type="checkbox"/> Novo Projecto <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/>
Localização	Lisboa

(Cont.)

Forma de Contratação	Periodo Temporal			
	Contrato a Termo Certo		X	
	Contrato a Termo Incerto			
	Contrato sem Termo			
	Contrato de Trabalho Temporário	_____ meses <input type="checkbox"/>		_____ ano(s) <input type="checkbox"/>
	Contrato de Prestação de Serviços			
	Bolseiro de Investigação			
	Estágio Profissional	_____ meses <input type="checkbox"/>		_____ ano(s) <input type="checkbox"/>
Estágio Curricular	_____ meses <input type="checkbox"/>		_____ ano(s) <input type="checkbox"/>	
Habilitações *	12º Ano		X	
	Curso Técnico Profissional			
	Licenciatura			Área:
	Mestrado			
	Doutoramento			
Certificação Específica/Outros Requisitos *				
Experiência Profissional	Até 1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	> 5 anos
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competências Transversais	Facilidade de Comunicação Gosto pelo contacto com o público Gosto pelo trabalho em equipa Carta de condução Assiduidade/Pontualidade			
Competências Técnicas *	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador			
Responsável Data	Sofia Antunes			Data 3/6/2020

Anexo 3: Estrutura Base dos Anúncios

ANÚNCIO BASE

A **EQUIVALENTVICTORY** é uma empresa de outsourcing de Recursos Humanos que oferece aos seus clientes a possibilidade de integrar nas suas empresas colaboradores motivados, totalmente inseridos e adaptados às suas funções.

Estamos neste momento a recrutar Operador de Produção (M/F) numa empresa prestigiada nossa cliente.

A tua Função:

O teu perfil:

As tuas condições:

Candidaturas ENVIA O TEU CV com a referência no assunto "...” para:
recrutamento@equivalentvictory.com
#trabalho #emprego #equivalentvictory #recrutamento

Anexo 4: Apresentação de proposta de trabalho através do LinkedIn

Olá Fernando,

Estamos neste momento a recrutar Delegado Comercial B2B – Presencial (M/F) numa empresa prestigiada nossa cliente.

Responsabilidades:

- Contacto presencial com potenciais clientes
- Apresentação e venda dos serviços
- Refidelização de clientes dos serviços

Procuramos um candidato carismático e motivado que tenha facilidade de comunicação, gosto pelo contacto com o cliente e pelo trabalho em equipa.

As condições oferecidas pela empresa incluem uma média de remuneração entre os 1200€ e os 2000€ baseando os valores na tua performance!

Para ocupar este cargo é necessário:

- Ter o 12º ano de escolaridade;
- Residência em Lisboa;
- Carta de condução (preferencial);
- Conhecimentos de informática na ótica do utilizador.

Caso estejas interessado na oferta, contacta-me respondendo a esta mensagem

Obrigada,

Sofia Antunes

Anexo 5: Triagem curricular

TRIAGEM CURRICULAR Engenheiro Telecomunicações Junior							
Nome	Contacto	E-mail	Residência	Licenciatura	Experiência na área das Telecomunicações	STATUS	Observações EQUIVALENT/VICTORY
			Almada	Informática	Sim	Aprovado c/distinção	Venezuelana
			Montijo	Não	Sim	Aprovado c/dúvidas	Curso de Informática, Nível II; Natural de Faro, vive no Montijo atualmente
			Melgaço	Sistemas de Informação	Não	Aprovado c/dúvidas	Brasileiro
			Vale Fetal	Não	Sim	Aprovado c/dúvidas	Curso Técnico de Informática e Gestão
			Aveiro	Não	Não	Aprovado c/dúvidas	Técnico em informática
			Lisboa	Engenharia Eletrotécnica	Não	Aprovado c/distinção	
			Barreiro	Tecnologias de Informação	Sim	Aprovado c/distinção	
			Verderena	Não	Sim	Aprovado c/dúvidas	Técnico de Sistemas de Computadores
			Mem Martins	Não	Sim	Aprovado c/dúvidas	Curso Profissional de Instalação e Gestão de Redes Informáticas
			Lisboa	Bachelorato	Sim	Aprovado c/dúvidas	Bachelorato em Ciências Computacionais e Engenharia
			Lisboa	TI	Não	Aprovado c/distinção	
			Lisboa	Análise e Desen. de Sistemas	Não	Aprovado c/distinção	Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. A frequentar Mestrado
			Oeiras	Não	Não	Aprovado c/dúvidas	Curso Programação e Gestão de Sistemas Informáticos - Nível QRQ4
			Amadora	Sistemas de Informação	N/A	Aprovado c/dúvidas	Brasileiro
			Quinta do Conde	Não	Sim	Aprovado c/dúvidas	Certificado em Electrónica e Informática avançada
			Corroios	Não	Não	Aprovado c/dúvidas	Técnico Especialista em Gestão de Redes e Sistemas
			Sintra	Engenharia Informática	Não	Aprovado c/distinção	Angolana
			N/A	Não	Sim	Aprovado c/dúvidas	CERTIFICATION - 3rd degree Computers Technician

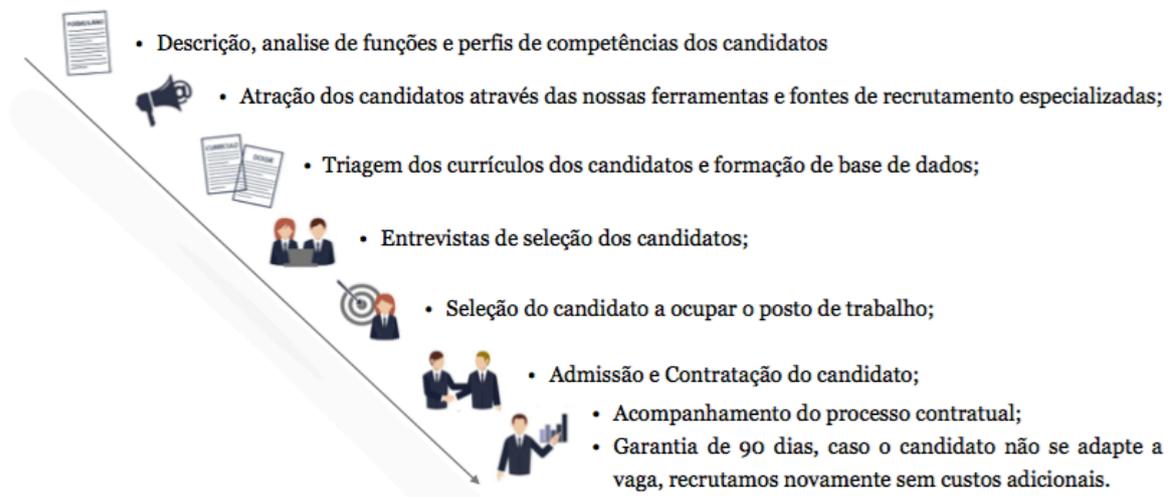
Anexo 6: Guião de Entrevista (Exemplo)

Guião de Entrevista Nº: 26	Duração: 30 minutos	Nome Candidato:
Vaga: Comercial Data: 08/07/2020		Contacto Skype:

Para si, o que é ser um bom vendedor?	Sempre fez vendas, têxtil, bijuteria, malas de viagem. Primeiro, ajudar o cliente. Porque ele chega com uma necessidade, e depois conhecendo bem o produto, dar o benefício para os dois. Essencialmente, ajudar o cliente, sempre com foco na venda.
Quatro características que o definem profissionalmente:	Muito organizada, perfeccionista, pontual e adaptável.
Porque é que quis trabalhar em vendas?	Porque sempre quis atendimento ao público, gosta de comunicar e não se imaginava a trabalhar sem contato com o público. As vendas tornaram-se um desafio, e hoje em dia sente-se à vontade com as vendas e gosta de o fazer.
É mais importante gastar tempo a angariar novos clientes, ou a manter os que tem fidelizados?	As duas coisas são muito importantes, mas pensa que manter os clientes fidelizados é o mais importante pois podem sempre recomendar a amigos e familiares.
Conte-nos uma situação em que foi teve um potencial cliente muito difícil e o que fez para conseguir a venda?	As compras no aeroporto são um pouco impulsivas, e tinha um cliente que ia ter uma reunião, estava muito confuso e ansioso. Não tinha uma necessidade para comprar uma mala, e foi complicado, tentei investigar o que o cliente já tinha, o que lhe fazia falta e quais são os seus gostos. Consegui a venda virando-me mais para o pessoal e tentando que a pessoa percebesse que necessitava do produto.
Na sua opinião, qual o papel da aprendizagem contínua nas vendas?	Considero ser importante, pois é fundamental compreender clientes diferentes, produtos diferentes, e essa adaptação é super necessária: tentar perceber e inovar nas nossas técnicas para atrair o cliente para a compra.
Qual considera ter sido a maior conquista na área de vendas até hoje?	Sinto-me mais à vontade, mais liberta a comunicar com as pessoas, de uma forma mais correta, mais formal e já consigo olhar para o cliente e perceber qual a abordagem que devo ter.
Onde se vê daqui a 3 anos?	Consigo ver-me num trabalho estável, que me identifique, onde me desenvolva e possa continuar a ser independente. Em termos de área, é uma incógnita pois sempre tive interesses variados e isso reflete-se também nos diferentes trabalhos que tive até hoje.

FEEDBACK: Boa dicção, uma apresentação impecável. Mostrou-se bastante assertiva e comunicativa. Foi energética nas respostas e revelou um interesse generalizado na área das vendas.	ASSINATURA: Sofia Antunes
--	---

Anexo 7: Organograma de Orientação do Processo de R&S na EQUIVALENTVICTORY



Fonte: PDF da Apresentação de Serviços ao cliente da EQUIVALENTVICTORY

Anexo 8: Guião de entrevista exploratória semiestruturada ao Diretor Executivo e ao Diretor de Recursos Humanos da EQUIVALENTVICTORY

Questão 1	Para si, quais são os efeitos negativos do teletrabalho?
Questão 2	E quais os efeitos negativos do teletrabalho?
Questão 3	Para além da redução com custos de escritório (renda eletricidade, luz, água, wifi) e a otimização do tempo útil de trabalho que outras vantagens pode apontar ao teletrabalho?
Questão 4	Sente que trabalha mais horas ou que é mais difícil desligar do trabalho por este ser realizado em casa?
Questão 5	Relativamente ao desempenho em regime de teletrabalho, sente que trabalhas menos, mais ou mesmo do que quando trabalhava no escritório?
Questão 6	Se a hipótese do teletrabalho não tivesse sido imposta pela pandemia (estar obrigado por força das normas de distanciamento social) mas sim escolhida pela empresa (em situações externas normais) sentiria na mesma essa falta de ambiente social?