



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
E A ESTRATÉGIA DE *EMPLOYER BRANDING* NOS CTT-
CORREIOS DE PORTUGAL

INÊS CARVALHO RAMOS

OUTUBRO - 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
E A ESTRATÉGIA DE *EMPLOYER BRANDING* NOS CTT-
CORREIOS DE PORTUGAL

INÊS CARVALHO RAMOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)
DR^a MÓNICA ALVES (CTT, CORREIOS DE PORTUGAL S.A)

OUTUBRO - 2024

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos que contribuíram para a realização deste trabalho final de mestrado.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora do ISEG, a Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, pela sua notável dedicação, cuidado e precisão ao longo da elaboração deste relatório. O seu apoio constante, orientação, perspicácia e paciência durante todo este percurso foram essenciais para o sucesso deste projeto.

Agradeço também à equipa de Gestão de Talento da empresa CTT - Correios de Portugal, S.A., pela oportunidade de realizar o estágio e pelo apoio contínuo durante todo o processo. A diversidade de perfis da equipa, que se complementa de forma notável, criou um excelente ambiente de trabalho, e a colaboração e o conhecimento partilhado foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Um agradecimento especial à minha tutora de estágio, Mónica Alves, pelo apoio e orientação ao longo de toda a experiência. A sua orientação clara e construtiva foi fundamental não apenas para a execução das tarefas diárias, mas também para uma aprendizagem significativa sobre o processo de recrutamento e seleção. Estou profundamente grata por ter partilhado o seu conhecimento e experiência.

Agradeço igualmente aos meus colegas e amigos pelo incentivo e pela amizade, que tornaram esta jornada muito mais agradável. Um agradecimento especial à minha amiga Cláudia, que me ofereceu apoio emocional constante durante a redação deste relatório e que esteve sempre disponível para me ajudar. Agradeço, principalmente, aos meus pais, que me deram a oportunidade de prosseguir os estudos. Sem o esforço e sacrifício que fizeram para me apoiar, a realização deste trabalho não teria sido possível. O seu apoio incondicional foi fundamental para alcançar este objetivo. Agradeço igualmente à minha irmã, que esteve ao meu lado durante todo o meu percurso académico, proporcionando-me apoio contínuo. As nossas valiosas discussões e trocas de ideias foram contributos essenciais.

A todos, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção (R&S) é essencial para o sucesso de qualquer empresa. O sucesso e crescimento das empresas dependem fundamentalmente do talento humano, já que são os colaboradores que impulsionam a produtividade e desempenho organizacional. Nos CTT - Correios de Portugal, este processo é fundamental para assegurar que a organização tenha as pessoas adequadas nas posições certas, impactando diretamente o seu desempenho, eficiência e sustentabilidade num mercado competitivo, de rápidas mudanças e cada vez mais digitalizado. O *Employer Branding*, embora ainda recente nos CTT, é essencial para a empresa, pois não apenas atrai e retém talentos, mas também aprimora a reputação da empresa. Assim, contribui para que os CTT fortaleçam sua posição no mercado e construam uma imagem de marca sólida.

Este relatório tem como objetivo descrever e analisar criticamente todo o processo de recrutamento e seleção, bem como a estratégia de *employer branding* utilizadas pelos CTT. Analisa também a ferramenta de inteligência artificial empregada pelos CTT no R&S, o que indicia a aposta da empresa com a inovação e modernização dos processos por meio da automatização e da digitalização. O estágio pautou-se pela criação de vários diversos documentos, como anúncios, atas de encerramento de processos de recrutamento e seleção, guiões de entrevistas, questionários e fluxogramas dos processos de recrutamento interno e externo. Além disso, realizei triagem curricular, participei e acompanhei entrevistas, fiz análises comparativas de processos e organizei o agendamento de entrevistas, entre outras atividades variadas.

A identificação de discrepâncias entre a teoria e as práticas de R&S dos CTT permitiu apresentar algumas propostas de melhoria específicas e adequadas à realidade da empresa.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; *Employer Branding*; Atração de Talentos; Inteligência Artificial; CTT; Estágio.

ABSTRACT

The recruitment and selection (R&S) process is essential for the success of any company. A company's success and growth fundamentally depend on human talent, as it is the employees who drive productivity and organizational performance. At CTT - Correios de Portugal, this process is crucial to ensuring that the organization has the right people in the right positions, directly impacting its performance, efficiency, and sustainability in a competitive, rapidly changing, and increasingly digitalized market. Employer branding, although still relatively new at CTT, is vital for the company, as it not only attracts and retains talent but also enhances the company's reputation. This, in turn, helps CTT strengthen its market position and build a solid brand image.

This report aims to describe and critically analyze the entire recruitment and selection process, as well as the employer branding strategy used by CTT. It also examines the artificial intelligence tool employed by CTT in R&S, which reflects the company's commitment to innovation and modernization of its processes through automation and digitalization. The internship involved the creation of various documents, such as job advertisements, recruitment and selection closure reports, interview scripts, questionnaires, and flowcharts for internal and external recruitment processes. Additionally, I conducted CV screening, participated in and observed interviews, carried out comparative process analyses, and organized interview scheduling, among other varied activities.

The identification of discrepancies between the theory and CTT's R&S practices allowed for the presentation of specific improvement proposals tailored to the company's reality.

Keywords: Recruitment and Selection; Employer Branding; Talent Attraction; and Artificial Intelligence; CTT; Internship.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. Análise e Descrição de Funções: O Início do R&S	2
2.2. Recrutamento: Tipos e Técnicas	3
2.3. Seleção: Critérios e Técnicas	7
2.4. A Inteligência Artificial no Processo de R&S	9
2.5. Employer Branding e a Atração de Talentos	10
3. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO	12
3.1. Caracterização, Missão, Visão e Valores dos CTT	12
3.2. Macroestrutura dos CTT e Estrutura da Gestão de Talento	13
3.3. Metodologia	14
3.4. Descrição das Atividades Desenvolvidas	16
3.4.1. Processo de Recrutamento e Seleção dos CTT	20
3.4.1.1. Recrutamento Interno e Seleção	21
3.4.1.2. Recrutamento Externo e Seleção	21
3.4.1.3. Estágios Curriculares e Estágios de Verão	22
4. CONFRONTO ENTRE REVISÃO DE LITERATURA E ATIVIDADES DE ESTÁGIO	24
5. SUGESTÕES DE MELHORIA E LIMITAÇÕES	31
5.1. Sugestões de Melhoria	31
5.2. Limitações	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Estrutura da Gestão de Talento

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Confronto Teoria vs. Prática da Análise e Descrição de Funções

Tabela 2- Confronto Teoria vs. Prática do Processo de Recrutamento

Tabela 3- Confronto Teoria vs. Prática do Processo de Seleção

Tabela 4- Confronto Teoria vs. Prática da Inteligência Artificial no R&S

Tabela 5- Confronto Teoria vs. Prática do *Employer Branding* e da Atração de Talentos

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I- Anúncio de Emprego para vaga de Gestor(a) de Produto

ANEXO II- Ata de Encerramento do Processo de Recrutamento e Seleção

ANEXO III- Guião de Entrevista para Estágios Curriculares)

ANEXO IV- Guião com Perguntas sobre Competências Técnicas e Comportamentais

ANEXO V- Guião com Perguntas para Formulários de Estágios Curriculares

ANEXO VI- Questionário de Acompanhamento para Recrutamento Interno e Externo

ANEXO VII- Análises Comparativas de Entrevistas

ANEXO VIII- Fluxogramas dos Processos de Recrutamento Interno e Externo

ANEXO IX – Organograma da Empresa

SIGLAS E ACRÓNIMOS

CTT- Correios de Portugal

ADF- Análise e Descrição de Funções

R&S- Recrutamento e Seleção

GRH - Gestão de Recursos Humanos

EB - *Employer Branding*

IA - Inteligência Artificial

RH - Recursos Humanos

GT - Gestão de Talento

AIDA - Atrair, Interesse, Desejo e Ação

CV - *Curriculum Vitae*

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

CCO - *Chief Communications Officer*

1. INTRODUÇÃO

No domínio do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, escolhi, entre as alternativas permitidas, realizar um relatório de estágio no âmbito do Trabalho Final de Mestrado. Desta forma, tive a oportunidade de aplicar conhecimentos e consolidar competências técnicas no meio laboral.

O estágio foi realizado na empresa CTT - Correios de Portugal, S.A., que opera como distribuidora de correio e prestadora de serviços postais em Portugal e no exterior. Com mais de 500 anos de história, a empresa tem se adaptado continuamente às mudanças tecnológicas e às necessidades da sociedade. O foco principal do estágio incidiu na área de Recrutamento e Seleção (R&S), e, posteriormente, para a área de *Employer Branding* (EB). Ao integrar-me na empresa, tive a oportunidade de conhecer, analisar e aplicar as práticas de R&S adotadas, bem como refletir sobre o impacto das novas ferramentas de inteligência artificial e das estratégias de *EB* e da atração e escolha de novos talentos.

Dado o aumento da concorrência global e a volatilidade do mercado de trabalho, a eficácia dessas atividades tornou-se crucial, pois o sucesso corporativo depende amplamente da capacidade de atrair e reter talentos, os quais agregam, de forma significativa, valor à organização (Geetha & Bhanu, 2018).

O presente relatório de estágio está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo tem um carácter introdutório, enquanto o segundo abrange o enquadramento teórico e a revisão da literatura. O terceiro capítulo detalha o enquadramento do estágio, a caracterização da empresa, a metodologia aplicada e as atividades realizadas durante o estágio. O quarto engloba o confronto entre a teoria e atividades desenvolvidas durante o estágio. Seguidamente, no quinto capítulo, apresentam-se sugestões de melhoria e abordam-se as limitações encontradas. O sexto capítulo encerra o trabalho com a conclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A literatura em gestão de recursos humanos tem sido unânime em considerar a importância crucial do ciclo de R&S para as organizações, concluindo que a otimização desses processos é vital para o sucesso corporativo. Se as decisões tomadas a este nível não forem adequadas ou apropriadas, existem custos associados, o que pode ter um impacto negativo para a organização (Alwi *et al.*, 2022). Assim, de acordo com Jashari & Kutillovci (2020), a *performance* das empresas está dependente da eficácia deste processo, que consiste em encontrar o candidato “certo” para o cargo disponível, orientar a pessoa selecionada e assegurar que existe um alinhamento entre o novo colaborador e a organização. Desta forma, o desempenho do departamento dos recursos humanos resulta, em parte, de uma gestão eficaz do processo de recrutamento e seleção (Karim *et al.*, 2021).

2.1. Análise e Descrição de Funções: O Início do R&S

A análise e descrição de funções (ADF) consiste em reunir informações sobre os elementos e requisitos atualizados de uma função. Isso permite que as organizações tenham um registro das suas atividades e das competências necessárias para executá-las (Belcourt *et al.*, 2022). Assim, a ADF é uma base de informações sobre as tarefas que compõem uma determinada função e sobre as competências, experiência e qualificações exigidas aos titulares de cargos. Consequentemente os profissionais de Recursos Humanos utilizam-na para desenvolver documentos como as descrições de tarefas, especificações das funções e padrões de desempenho (Cascio, 1998). Uma ADF exata e atualizada é fundamental para garantir a clareza das funções desempenhadas pelos profissionais que se traduz num melhor desempenho laboral (Kauppila, 2014).

Sutherland *et al.* (1999) considera a análise de funções a “espinha dorsal” de praticamente todas as atividades da GRH. Relativamente ao processo de R&S é fundamental porque permite a construção de anúncios de recrutamento, fornece informação para a entrevista de seleção referente à função e competências e, por fim, permite confirmar se o candidato tem as características exigidas (Morgeson *et al.*, 2004).

Como consequência da evolução dos próprios trabalhos e com os avanços tecnológicos, como a inteligência artificial, a pertinência de realizar ADFs de forma periódica está a aumentar (Chowdhury *et al.*, 2023).

2.2. Recrutamento: Tipos e Técnicas

O recrutamento constitui um processo de atração de candidatos por parte de uma empresa para um determinado cargo ou função, um conjunto de talentos que possuem diferenciais competitivos no mercado de trabalho (Abbasi *et al.*, 2022). Trata-se de um processo fundamental que gera vantagem competitiva já que determina a qualidade do capital humano que se traduz, posteriormente, na eficiência e sucesso da organização (Hamza *et al.*, 2021; Alwi *et al.*, 2022).

Os principais tipos de recrutamento são o interno e o externo. O recrutamento interno refere-se à transferência ou promoção de membros internos da organização para ocupar outra função dentro da própria organização (Rego *et al.*, 2015). Tem como vantagem os colaboradores já conhecerem a empresa (a cultura, os procedimentos, etc.) e possuírem algumas das competências necessárias e o conhecimento requerido. Este tipo de recrutamento tende a incentivar as relações laborais permanentes entre colaboradores e o empregador, além de que gera menos incerteza na contratação e mais produtividade para ambas as partes; logo, é um benefício mútuo (Demir *et al.*, 2020). Por isso, o recrutamento interno é essencial para promover e motivar os trabalhadores da organização (Demir *et al.*, 2020). Serve também como incentivo aos colaboradores que já fazem parte da empresa, contribuindo para que se sintam apoiados e motivados, e é um processo com custos baixos (Abdullah & Rahman, 2015). A desvantagem mais evidente, segundo Jalloh et al. (2015), é a falta de inovação e a manutenção de antigas formas de funcionamento, já para não referir que também cria problemas na igualdade de emprego e potenciais conflitos internos.

O recrutamento externo diz respeito ao preenchimento das vagas pela admissão de candidatos externos à organização, sendo necessário avaliar o conjunto de candidatos de forma eficaz e rigorosa de modo a atrair aqueles que se adequam ao cargo (Chiavenato, 2008). São várias as vantagens do recrutamento externo: a inovação para a empresa, pois os profissionais externos trazem novas formas de pensamento e de atuação, trazem novas competências, ideias, habilidades (Devaro, 2020), e também suprime a necessidade da

vaga sem criar outra, como é o caso do recrutamento interno. É, no entanto, necessário dar formação ao novo colaborador, acolhê-lo, explicar-lhe as regras e os objetivos principais do seu trabalho, o que acaba por consumir algum tempo (Anwar & Abdullah, 2021). Outra desvantagem é que este tipo de recrutamento tende a ser mais moroso e apresenta custos mais elevados, além de existir o risco de frustração dos colaboradores internos que se sentem desvalorizados e desmotivados (por não serem promovidos, já que o cargo almejado é preenchido por um candidato externo à empresa) e injustiçados, podendo resultar em baixos desempenhos (Herstad *et al.*, e Demir *et al.*, 2020).

Por sua vez, também existe a combinação destes dois tipos de recrutamento, o recrutamento misto, que combina técnicas do recrutamento interno e externo. A escolha do tipo de recrutamento a utilizar deve ser feita pela organização que avalia criteriosamente e considera os fatores existentes. É essencial identificar qual é a fonte mais adequada no momento, tendo em conta as suas características e a sua capacidade de atrair candidatos qualificados para a função em questão (Estevam & Molteni, 2018).

Da panóplia de técnicas de recrutamento externo que as empresas podem utilizar para atrair candidatos, destacam-se algumas das mais utilizadas, nomeadamente: *e-recruitment*, anúncios, feiras de emprego, *head-hunting*, candidaturas espontâneas, recomendações e agências de recrutamento. Cada uma possui vantagens e desvantagens, e pode ser adotada conforme as necessidades específicas da organização.

- ***E-Recruitment*** - O *E-recruitment* ou recrutamento *online*, contrariamente ao recrutamento clássico, aplica as tecnologias da informação na condução dos processos de recrutamento (Abia & Brown, 2020). A *internet* veio facilitar consideravelmente o processo tanto para os recrutadores como para os candidatos (Carrillat *et al.*, 2014). Os recrutadores empenham-se em captar funcionários talentosos, expandir e manter a sua presença digital, manter uma boa imagem, nome e serem atrativos (Allal-Chérif *et al.*, 2021). O *e-recruitment* envolve a publicação de anúncios de emprego *online* e um questionário *online* de forma a gerar uma base de dados que armazena os currículos dos candidatos (Brandão *et al.*, 2019). Esta técnica emergiu como uma alternativa viável, com o propósito de reduzir o tempo do processo de recrutamento, regular os custos ligados à divulgação de anúncios e aumentar o volume de dados de forma aos gestores de recursos humanos terem mais informação a analisar (Freire & Castro, 2021).

O *e-recruitment* divide-se em três etapas primordiais: a atração de candidatos, a classificação dos mesmos e posteriormente o contacto direto. A primeira etapa concerne os procedimentos do design dos portais *online* e ao acompanhamento dos candidatos com potencial. A etapa seguinte pertence ao processo de seleção que será abordada no ponto seguinte, já que consiste na triagem curricular baseada nos testes realizados *online* pelos candidatos. Por último, o contacto com os candidatos é realizado por meio de plataformas digitais como *LinkedIn*, *Indeed* e *Glassdoor*, as quais oferecem mecanismos de comunicação bastante eficientes (Holm, 2014).

- **Anúncio** - A construção de um anúncio para uma vaga de emprego é bastante importante porque é o primeiro contacto do candidato com a empresa e conseqüentemente vai gerar uma interpretação por parte do mesmo e uma reação. O anúncio deve conter as características representadas pelo modelo AIDA (Atrair, Interesse, Desejo e Ação). Estas envolvem a atração da atenção visual dos candidatos, o interesse por meio da descrição das atividades, a criação de desejo através da apresentação do leque de benefícios e vantagens e, por último, a ação do candidato em enviar o CV de modo a efetivar a candidatura (Chiavenato, 2008).

- **Feiras de Emprego (Universidades)** - Esta técnica fornece constantemente uma corrente de talento jovem e é altamente eficaz (Adaoma & Onuoha, 2022). Numa fase inicial, os alunos das universidades são recrutados para estágios para futuramente serem integrados em programas especiais de estágio ou nos quadros das empresas (Jalloh *et al.*, 2015).

- **Head-hunting** - É uma atividade de recrutamento especializado na procura de candidatos para altos cargos como executivos, altamente especializados e seniores (Ivancevich, 2010). Este método envolve frequentemente a contratação de uma empresa terceirizada, de modo a “encontrar” os candidatos apropriados de empresas concorrentes. Os *headhunters*, após reunirem as informações necessárias, analisam o mercado de trabalho com o objetivo de identificar e elaborar uma lista de potenciais candidatos onde será verificado o histórico pessoal, a experiência, percursos profissionais e alinhamento com a cultura e objetivos da empresa (Nduhura *et al.*, 2022). Estes estão incluídos no

relacionamento entre clientes, candidatos com grandes talentos e os melhores profissionais de áreas específicas (Harvey & Li, 2019).

O *Head-hunting* apresenta vantagens e desvantagens para os seus utilizadores e candidatos. Para Bonet et al. (2013), as vantagens dos *headhunters* são captar a atenção e distinguir os melhores candidatos, aqueles que são mais adequados à função e assim determinar um cliente-candidato de qualidade. Relativamente às desvantagens, os *headhunters* podem enviesar os processos de seleção dos candidatos, controlar e influenciar as relações entre o cliente e o candidato. Posto isto, podem determinar quais os candidatos que são escolhidos, aqueles que são considerados “talentos” e dar a possibilidade de alcançarem uma determinada vaga na empresa, mesmo não sendo o candidato com o perfil mais adequado (Lim & Chan, 2001).

- **Recomendações** - O uso de programas de indicação de colaboradores é uma prática que consiste em incentivar os colaboradores da empresa a indicar e sugerir candidatos com as qualificações necessárias para as vagas em aberto e que pertencem à sua rede social (Schlachter & Pieper, 2019). O benefício de usar as recomendações é o baixo custo de monitorização, dado que os trabalhadores têm influência e exercem pressão sobre as pessoas que recomendaram (Kugler, 2003).

- **Agências de Recrutamento** - As agências são organizações responsáveis pelo processo de recrutamento e encargos contratuais de colaboradores para uma empresa em troca de honorários pré-determinados. Por vezes, estas agências também são encarregues de algumas atividades de pré-seleção que são bastante proveitosas na escolha da pessoa “certa” consoante as necessidades da organização. As agências de recrutamento são benéficas quando as empresas querem recrutar um determinado candidato, porém tem de ser fornecido um bom *briefing* sobre o perfil requerido do candidato (Abbas *et al.*, 2021). Tem como vantagens um bom custo-benefício, baixa burocracia e apresentar um vasto leque de candidatos à empresa. Porém, o grande número de candidatos pode se tornar uma desvantagem quando não é fornecido o *briefing* adequado, resultando em candidatos que não possuem as qualificações necessárias para a vaga, tornando-se pouco eficiente em termos de custo-benefício (Adeosun & Ohiani, 2020).

2.3. Seleção: Critérios e Técnicas

A seleção sucede ao processo de recrutamento. Trata-se de um processo sistemático de decisão, isto é, a escolha do candidato “ideal” de entre um leque de candidatos que possuem as competências necessárias para ocupar uma determinada vaga de trabalho (Abbas *et al.*, 2021). Resumidamente, a seleção é um processo onde os empregadores procuram os melhores candidatos, reúnem as informações acerca deles de maneira a perceber se correspondem às exigências do cargo (Kaliannan, 2018). Uma escolha eficaz do candidato “certo” contribui para que exista um bom desempenho organizacional (Henry & Temtime, 2009; Karim, 2021).

Assim, é imperativo definir critérios de seleção apropriados para cada contexto, considerando a adequação à organização, incluindo os atributos valorizados pela mesma, bem como a adequação à função e adequação à equipa, tendo em conta as particularidades do cargo e os requisitos do perfil do candidato. Adicionalmente, é crucial avaliar o alinhamento das competências interpessoais do indivíduo, o que permite a coleta precisa e a validação das informações necessárias para assegurar a seleção do perfil ideal e a otimização do desempenho (Rego *et al.*, 2015 e Karim, 2021).

Neste processo são aplicadas técnicas específicas de modo a selecionar as pessoas mais indicadas para a função a ocupar (Jalloh *et al.*, 2015; Karim, 2021 e Gamage, 2014). O processo de seleção envolve diversas técnicas que visam identificar o candidato mais adequado para uma função. Entre essas técnicas, destacam-se a análise curricular, entrevistas de triagem e seleção, dinâmicas de grupo e *assessment centers*. Cada método oferece uma perspectiva diferente sobre as competências e o potencial dos candidatos, permitindo uma seleção mais precisa e alinhada às necessidades da empresa.

- **Análise Curricular** - Após a divulgação da vaga e da recolha dos currículos dos vários candidatos, segue-se a sua análise. A análise curricular tem por base a comparação entre o que é pretendido pela empresa com as qualificações/competências/experiência que estão expostas nos currículos dos candidatos (Wecker & Froehlich, 2017).

- **Entrevista de Seleção (Presencial)** - Trata-se de um encontro direto entre o candidato e os entrevistadores, com a finalidade de analisar os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, de modo a assegurar que estejam de acordo com o perfil requerido para o cargo (Calheiros, 2019). De acordo com Armstrong & Taylor (2014), a

entrevista é a técnica de seleção mais célebre com a finalidade de extrair informações sobre os candidatos e tomar uma decisão sobre a escolha do candidato mais qualificado. A entrevista de seleção ocorre quando o gestor de RH e um ou mais elementos da área onde surge a vaga, normalmente um gestor dessa área, se reúnem com o candidato. A entrevista de seleção tem como vantagem a partilha de informação dos entrevistadores uns com os outros, onde se debate as impressões sobre os comportamentos do candidato e evidenciam reflexões ou apreciações superficiais (Armstrong, 2009). Os empregadores têm sempre a aspiração de interagir pessoalmente com os candidatos para perceberem se os mesmos são detentores de capacidades interpessoais, como a comunicação, a liderança, a assertividade e a flexibilidade. Estas entrevistas conseguem proporcionar informação sobre os traços de personalidade e estilos interpessoais dos possíveis candidatos. Identicamente, também constituem um meio de verificação das informações que estão presentes nos currículos dos candidatos (Noe *et al.*, 2020). No entanto, é importante destacar que esta técnica tem um poder limitado de observação devido à subjetividade dos entrevistadores relativamente à interpretação de atitudes, personalidades, motivações, estratégias de autoapresentação e possíveis dissimulações por parte dos candidatos (Chytiris *et al.*, 2018)

- **Dinâmicas de Grupo** – esta técnica tem como objetivo observar a interação dos candidatos em simultâneo uns com os outros (trabalho de equipa) e constatar os comportamentos e atitudes do grupo perante os desafios estipuladas. Com esta técnica, pode traçar-se o perfil do candidato e fazer a conexão com as competências determinadas para a função (Wecker & Froehlich, 2017).

- **Assessment Centers** - Os *assessment centers* aplicam diversas técnicas de avaliação a um determinado grupo de candidatos com a finalidade de obter uma visão mais clara e transparente do ajustamento de cada candidato. Nos *assessment centers*, os candidatos são entrevistados e submetidos a testes que incluem exercícios individuais e de grupo. Deste modo o desempenho é avaliado ao nível das competências requeridas para uma determinada função. Os participantes são analisados conjuntamente de modo a proporcionar interações entre eles e assim proporcionarem uma experiência aberta e

participativa (Armstrong & Taylor, 2014). Os *assessment centers* oferecem informações valiosas aos sistemas de gestão de recursos humanos para diversas funções dentro de uma empresa. Eles são projetados para apoiar processos como R&S, formação, recompensas, avaliação e retenção de colaboradores, com o objetivo de alinhar os interesses dos funcionários às metas da organização. Tem como vantagem promover a diversidade nas empresas, devido à imparcialidade em relação ao gênero, etnia, faixa etária e outros aspetos (Thornton III & Rupp, 2006).

2.4. A Inteligência Artificial no Processo de R&S

Nas últimas décadas, observou-se uma evolução significativa, com um aumento considerável no uso da tecnologia, na complexidade das operações empresariais, nas tecnologias de informação e na inteligência artificial (IA), que está cada vez mais presente nos variados setores de atividade (Năstase, 2024).

A IA possibilitou que o processo de R&S fosse realizado de maneira mais hábil, o que faz com que um maior número de organizações adote essas ferramentas (Ore & Sposato, 2022). As ferramentas de IA estão a ser introduzidas de modo a substituir tarefas manuais como, por exemplo, a triagem de currículos, envio de *e-mails*, lembretes e agendamento de entrevistas. Assim, é possível automatizar muitas das tarefas rotineiras pertencentes aos processos de R&S, de modo a melhorar a eficiência dos mesmos e excluir as tarefas mais extensas (Bafna *et al.*, 2019; Oswal & Alarmoti, 2020).

A inteligência artificial generativa transformou o campo do R&S através do desenvolvimento de algoritmos que têm como finalidade a seleção de currículos de modo rápido e eficiente; este processo denomina-se triagem automatizada de candidatos. Com base em critérios previamente estabelecidos os algoritmos são desenvolvidos para identificar quais os candidatos mais qualificados, acelerando consideravelmente o processo de recrutamento (Rathnayak & Gunawardana, 2023). Na seleção de candidatos, a triagem automatizada de candidatos proporciona equidade e mitiga preconceitos, dado que a inteligência artificial não faz distinções com base em características como raça, idade e sexo e/ou gênero. Em geral, para Rathnayak & Gunawardana (2023), as

organizações são beneficiárias diretas destas práticas de R&S, pois economizam tempo, e aperfeiçoar a tomada de decisões, revolucionando ambos os processos para que seja mais eficaz e eficiente.

No entanto, convém assinalar que existem riscos, pois a programação dessas ferramentas é realizada por seres humanos, o que pode introduzir vieses (Rathnayak & Gunawardana, 2023). O uso de IA no R&S pode afetar negativamente o ambiente de trabalho, ao desumanizar os processos, padronizar excessivamente os perfis, gerar sensação de injustiça e aumentar o risco de discriminação (Golej & Pietron-Pyszczek, 2024). Blumen e Cepellos (2023) apontam que a tecnologia e a IA podem dificultar a inclusão de grupos minoritários em processos seletivos. Afirmam que os preconceitos continuam presentes e que favorecem os perfis mais semelhantes aos já existentes, o que promove a homogeneização. Para evitar isso, as empresas devem monitorizar os filtros aplicados, garantindo que a IA favoreça a diversidade.

2.5. Employer Branding e a Atração de Talentos

O *Employer Branding* (EB) é uma estratégia que combina conhecimentos das áreas de recursos humanos e marketing, com o objetivo de atrair capital humano valioso por meio da promoção de uma imagem e reputação organizacional positiva (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Trata-se de um processo contínuo que visa comunicar, tanto aos atuais quanto aos futuros colaboradores, que a empresa é uma opção atrativa, oferecendo benefícios competitivos (Moroko & Uncles, 2008; Chawla, 2020; Tanwar & Prasad, 2016; George & Prabhu, 2012). Essa estratégia não se limita à aplicação externa, pois também pode ser utilizada internamente para aumentar a dedicação e lealdade dos colaboradores (Theurer *et al.*, 2018; Ekhsan *et al.*, 2021 e Sokro, 2012).

O EB tem um impacto direto no desempenho e na retenção de colaboradores o que leva a destacar que a maioria das organizações está focada em aplicar modelos de EB, especialmente nas gerações mais jovens, como uma estratégia eficaz para atrair e reter talentos (Cascio, 2014; Parakandi e Behery, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004; Rousseau, 2001). Segundo Kargas e Tsokos (2020), a retenção de talentos envolve um conjunto contínuo de esforços por parte da organização, com o objetivo de criar e manter um ambiente de trabalho positivo. Isso, por sua vez, contribui para a permanência dos colaboradores na empresa, visando estender seu tempo de serviço.

As organizações têm uma exigência constante em estabelecer e implementar várias estratégias para atrair e reter talentos. Assim, elaboram propostas de salários competitivos e atrativos que estimulam a vontade e o querer dos candidatos de continuar na empresa e progredir na mesma (Monteiro *et al.*, 2020). De acordo com Armstrong e Taylor (2014) para atrair candidatos é fundamental examinar minuciosamente os pontos fortes e fracos do processo de recrutamento para potencializar o EB. Alguns fatores como a reputação da empresa, remuneração competitiva, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pacote de benefícios, progressão de carreira, formação, localização da organização, comunicação, e segurança e higiene no trabalho são imprescindíveis, embora a importância de cada um destes fatores varie consoante os candidatos (Armstrong & Taylor, 2014).

A atração e retenção de talentos tem-se tornado um processo cada vez mais estratégico e essencial para o sucesso e sustentabilidade das empresas. Dessa forma, emerge como vantagem competitiva: a capacidade de gerir talentos tanto em momentos desafiadores quanto em períodos de estabilidade (Michaels *et al.*, 2001).

3. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

3.1. Caracterização, Missão, Visão e Valores dos CTT

De origem nacional, os CTT¹ são um grupo com mais de 500 anos de existência que opera como distribuidor de correio e de serviços postais; para além disto, possui outros setores de atividade, tais como o Banco CTT, CTT *Express*, *Payshop*, *Locky*, *Newspring*, CTT *Expresso* e CTT *Contacto*. São um dos maiores empregadores a nível nacional, contando com mais de 12.000 colaboradores e uma frota ecológica de 667 veículos. De assinalar que o nível de mão de obra é envelhecido, com 40,3% dos trabalhadores com mais de 51 anos (somente 8,2% têm 29 anos ou menos).

A empresa está presente em Portugal Continental, nas Regiões Autónomas, em Espanha e em Moçambique, promovendo uma relação de proximidade com seus clientes.

No decurso do tempo, o cerne de atividade da empresa deixou de ser o serviço postal, ou seja, correio e as cartas, e passou a ser as encomendas e o banco, CTT *Expresso* que se especializa na distribuição de compras *online* e o Banco CTT. Com o crescimento contínuo das vendas online (*e-commerce*), a empresa conseguiu mais clientes e, consequentemente, aumentou o número de vendas.

Os CTT são reconhecidos a nível internacional pela qualidade de serviço prestado e pelos ideais de excelência, proximidade e inovação. São uma marca de confiança, de valores bem definidos e de grande reputação, sendo diversas vezes reconhecidos e distinguidos pela positiva. Recentemente, obtiveram nível A no *Carbon Disclosure Project 2022*, tiveram um desempenho de topo em *ranking* de sustentabilidade do *International Post Corporation* e já venceram vários prémios, tais como: Marca de Confiança 2024 e *Best Reputation in Industry*.

De acordo com o website da empresa, os CTT têm como missão “Inovar constantemente, oferecendo soluções de logística e serviços de suporte, com qualidade, focados nas necessidades dos clientes” e “Simplificar a vida das pessoas na comunicação física, serviços financeiros e seguros”. Relativamente à sua visão, pretendem “Ser o parceiro de referência das empresas, desenvolvendo o *e-commerce* e simplificando a sua presença física e digital” e “Ser a marca de confiança das pessoas nos envios e nos

¹ Toda a informação constante neste capítulo foi retirada do website corporativo dos CTT. Disponível em: <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/a-empresa/quem-somos/marca-ctt>, consultado em março de 2024.

serviços financeiros e seguros”. A proximidade, a confiança, a sustentabilidade, o compromisso, o foco no cliente, são os valores dos CTT, tornando-se assim uma organização líder em Portugal no negócio de correio com entrega total.

3.2. Macroestrutura dos CTT e Estrutura da Gestão de Talento²

Os CTT são atualmente constituídos por um *Chief Executive Officer (CEO)*, um *Chief Financial Officer (CFO)* e um *Chief Communications Officer (CCO)*. O *CEO* está encarregue das áreas de Coordenação e Liderança, onde está inserida a Direção de Gestão do Talento, além de outras áreas corporativas que reportam diretamente a ele. Tem como responsabilidade a supervisão da Execução de Operações onde está inserido a Direção de Gestão de Recursos Humanos, que, por sua vez, são da responsabilidade direta do Diretor Geral de Pessoas e Operações. Também é da responsabilidade do *CEO* o acompanhamento da subsidiária *Corre* e do Banco CTT (ANEXO IX).

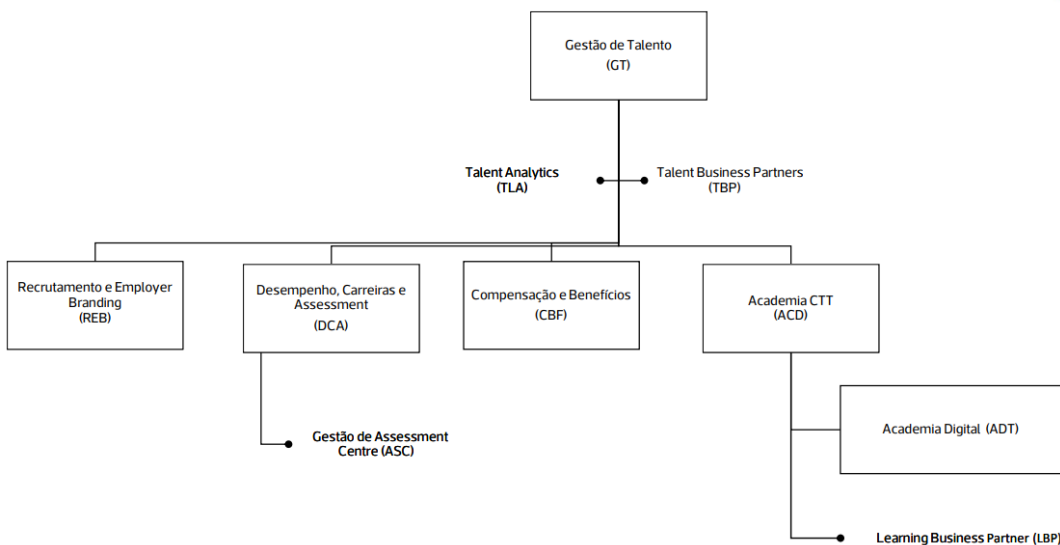
Embora a Direção de Gestão de Talento e a Direção de Gestão de Recursos Humanos lidem ambas com aspetos relacionados com pessoas, a Gestão de Talento (GT) e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) funcionam como entidades distintas, cada uma com suas próprias equipas e subáreas. Nos CTT, os profissionais de Recursos Humanos estão distribuídos entre essas duas Direções com responsabilidades e competências diferenciadas. A GT engloba departamentos mais corporativo e especializados como os seguintes: Recrutamento e *Employer Branding*, Desempenho, Carreiras e *Assessment* onde está inserida a Área da Mobilidade que vou abordar mais à frente, Compensações e Benefícios, Academia CTT, Academia Digital e *Learning Business Partner*, *Talent Analytics* e *Talent Business Partners*. A Gestão de Recursos Humanos (GRH), por sua vez compreende departamentos mais direcionados para as áreas operacionais e administrativas. Engloba os departamentos de *Analytics* Recursos Humanos, Organização e Monitorização, Assiduidade e Processamento, Eficiência, Colaboração e Transformação, Serviços Jurídicos Laborais e Gestão de Bem-Estar, que englobam várias subáreas. Cada área da GT conta com responsáveis de área que reportam diretamente à Comissão Executiva da GT e, por sua vez, ao *CEO*. Similarmente, a GRH reporta

² Toda a informação constante neste capítulo foi retirada de um documento interno dos CTT, consultado em março de 2024.

diretamente à Comissão Executiva da GRH que, em seguida, reporta ao Diretor Geral de Pessoas e Operações e este ao *CEO* dos CTT (Figura 1).

Figura 1 - Estrutura da Gestão de Talento

GESTÃO DE TALENTO (GT)



Fonte: Documento disponibilizado pela empresa CTT

3.3. Metodologia

Este relatório é de natureza qualitativa. A metodologia qualitativa é baseada na recolha e interpretação de dados onde o investigador vai tornar-se parte da pesquisa, sendo tão importante como os participantes e como os dados fornecidos e recolhidos (Corbin & Strauss, 2015). As técnicas de investigação que serviram de apoio ao estágio foram principalmente a observação participante, análise documental e diário de campo.

Como método qualitativo, a observação participante tem de apresentar uma perceção realista formada através da comunicação e da interação com os outros de forma natural, com formato flexível e realizada de modo transparente (Sarantakos, 1998). Na observação participante, o observador é apresentado à função que vai realizar e também às ligações que estabelece com as pessoas que estão inseridas nesse contexto (Babbie, 2016). A observação participante implica que o investigador passe um longo período com

o grupo de modo a ouvir e a compreender o que as pessoas dizem e fazem, e entender a cultura do grupo, nacional ou organizacional (Bryman, 2012). Durante a observação participante, o investigador toma notas do que está a suceder ao seu redor através de um diário, esses apontamentos podem ser anotados durante ou depois das observações (Busseto *et al.*, 2020).

Para registar as atividades desenvolvidas foi utilizado um diário de campo; desta forma, tomou-se nota sobre as experiências, teceram-me considerações acerca das mais variadas situações, registaram-se observações das interações e dos processos, dos conhecimentos adquiridos, dos pontos de vista e algumas sugestões. O diário de campo é uma ferramenta essencial para registar observações e reflexões durante o processo de investigação. Ele pode incluir seções descritivas, que captam diálogos observados, descrições de espaços físicos, eventos específicos e atividades. Além disso, as partes reflexivas permitem uma compreensão mais clara da perspectiva do observador, incluindo as suas ideias e preocupações (Simões & Sapeta, 2018). No decorrer do estágio, esta técnica permitiu testemunhar diversas situações, a interpretação da aplicação de conceitos teóricos, o funcionamento do ambiente de trabalho e da cultura organizacional da empresa. Além disso, permitiu constatar dificuldades macro e micro existentes e contribuir com algumas ideias no sentido de melhorar certos aspetos.

A análise documental é outro método importante para completar as informações recolhidas e para apresentar novos aspetos de um tema ou problema. Assim, o investigador extrai informações de um documento original transformando num documento secundário com toda a informação sintetizada (Kripka, *et al.*, 2015). Foram analisados documentos facultados pelos CTT como, por exemplo, a macroestrutura e microestrutura da organização, fluxogramas dos diversos processos de recrutamento e seleção interna e externa, estágios curriculares, estágios de verão e Programa de *Trainees*. Também foram analisados documentos sobre o recrutamento e EB dos CTT referentes aos anos 2023/2024. Deste modo, foi possível recolher informações preciosas para a elaboração deste relatório, compreender os aspetos internos e externos dos CTT, incluindo a imagem de marca, a missão, a visão, os valores, a cultura organizacional e os colaboradores.

3.4. Descrição das Atividades Desenvolvidas

O presente estágio, que durou 3 meses, com início no dia 4 de março e término no dia 4 de junho, teve lugar na Direção de Gestão do Talento, especificamente no departamento de Recrutamento e *Employer Branding* que compreende uma equipa de 4 elementos. Este estágio seguiu um regime de trabalho híbrido, com acesso à *intranet* e a pastas partilhadas através de um portátil facultado pela empresa e oferta de um *kit* de acolhimento.

Numa primeira fase, o estágio consistiu em atividades mais simples como, por exemplo, os questionários de acompanhamento dos processos de recrutamento, participação em feiras de emprego e elaboração de anúncios. No decorrer do estágio, as atividades foram tornando-se mais robustas e com maior nível de responsabilidade e complexidade, exigindo maior autonomia para as realizar. Entre essas atividades, destacou-se a triagem e análise de currículos, com base nos requisitos dos anúncios e na avaliação de várias competências. Dentro das várias atividades elaborei doze mapas de candidatos, nos quais se atribuiu pontuação a cada competência relevante para a função. No final, os candidatos com maior pontuação avançaram para a fase seguinte.

A análise de currículos é realizada com base em critérios pré-estabelecidos para cada função. No caso do recrutamento externo, todas as candidaturas eram direcionadas a uma plataforma, onde era gerada uma folha em Excel para a visualização individual de cada currículo. Quando o volume de CVs era elevado eram aplicados filtros para restringir os currículos, destacando aqueles que apresentavam as competências necessárias para a função.

Processos de Recrutamento Externo: Número de currículos analisados e respetivos processos.

- Equipa³ de Soluções, Mobilidade e Sustentabilidade: **6 currículos**
- Equipa de Recursos Físicos e Segurança: **54 currículos**
- *Payshop*: **60 currículos**
- Equipa de Gestão do Bem-Estar: **96 currículos**
- Equipa de Estratégia e Desenvolvimento das Operações: **97 currículos**

³ Adota-se aqui o termo “Equipa” porque essa é a designação para Área nos CTT.

- Equipa de Contencioso Geral: **134 currículos**
- Equipa de Sustentabilidade ⁴: **146 currículos**

Processos de Recrutamento Interno: Número de currículos analisados e respetivos processos.

- Equipa de Gestão da Mudança: **5 currículos**
- Equipa de Serviços Jurídicos Laborais: **8 currículos**
- Equipa de Mobilidade Estratégica e Organizacional: **11 currículos**
- Equipa de Gestão do Bem-Estar: **12 currículos**
- Equipa dos Recursos Físicos: **14 currículos**

O acompanhamento das entrevistas de seleção são realizadas por um representante do departamento de Recrutamento e *Employer Branding* e por um responsável da direção-cliente. No que diz respeito às mesmas, realizei seis agendamentos por telefone e respetivas convocatórias, bem como o acompanhamento de sete e participação ativa em quatro. Além disso, elaborei dois relatórios das entrevistas de seleção e desenvolvi análises comparativas de dois processos diferentes, acompanhados de justificação da escolha do candidato mais adequado ao cargo (ANEXO VII).

Além de ter elaborado diversos documentos, tais como: anúncios de emprego, com base num modelo já existente (ANEXO I) , atas de encerramento do processo de recrutamento e seleção (ANEXO II), guião de entrevistas para estágios curriculares (ANEXO III), guião com perguntas sobre competências técnicas e comportamentais (ANEXO IV), guião com perguntas para formulários de estágios curriculares (ANEXO V), questionário de acompanhamento para recrutamento interno e externo para ser aplicado passado 6 meses (ANEXO VI), análises comparativas de entrevistas (ANEXO VII) e fluxogramas dos processos de recrutamento externo e interno (ANEXO VIII).

Durante o estágio, criei três anúncios de recrutamento, os quais foram divulgados no *site* dos CTT e na rede profissional *LinkedIn*, com o propósito de anunciar a abertura

⁴ Embora existam duas equipas com foco na sustentabilidade, o processo para a Equipa de Sustentabilidade teve maior adesão por se tratar de uma área mais abrangente. Já a Equipa de Soluções, Mobilidade e Sustentabilidade apresenta um enfoque mais específico, exigindo competências adicionais.

de vagas. Esses anúncios foram construídos segundo os critérios do modelo AIDA. Primeiramente captura a atenção visual por meio do uso de cores, tipografia e disposição da informação como por exemplo as cores vivas do logo e da frase “SOMOS CTT”. Em seguida, desperta o interesse com a explicação detalhada das responsabilidades, destacando a relevância da vaga para os objetivos de carreira do candidato que está localizado nas “principais responsabilidades”. O desejo é então criado ao destacar o objetivo e cultura da empresa que está situado no final do anúncio. Por fim, a ação é estimulada ao instruir o candidato sobre como realizar sua candidatura e o prazo para submissão (ANEXO I).

Estive presente no acompanhamento de processos de recrutamento interno, com identificação de competências técnicas e comportamentais relevantes a abordar nas entrevistas, tendo em consideração o perfil dos candidatos (CV). Além disso, foi-me solicitada a elaboração de questões sobre tais competências, a fim de serem usadas nas entrevistas (ANEXO IV).

No caso de ser recrutamento externo, acrescenta-se uma etapa intermédia, pequenos questionários enviados aos candidatos selecionados de forma a restringir o leque de candidatos a serem entrevistados. Este questionário engloba perguntas como: (O que o motivou a candidatar-se? Qual a sua expectativa salarial mensal bruta? Indique experiências passadas relacionadas com esta área.

Relativamente à ata, existe um documento de encerramento do processo de R&S, utilizada para formalizar a conclusão do processo (ANEXO II). Realizei sete atas de encerramento que contêm uma breve introdução da vaga com base na ADF, os responsáveis pelo processo e o fundamento para a necessidade de recrutamento. Compreende também a descrição do processo de seleção e uma avaliação final acompanhada de um mapa de candidatos, um mapa de avaliação curricular e um mapa de avaliação de competências, de modo a fundamentar a escolha do candidato. Este documento tem a finalidade de reportar à Administração a seleção do candidato para obtenção de validação por parte da mesma.

Elaborei dois fluxogramas dos macroprocessos de recrutamento interno e externo com o intuito de servir de guia a novos colaboradores que integrem a área de Recrutamento e *Employer Branding* e para atualizar os documentos da empresa (ANEXO VIII).

Com o objetivo de orientar o recrutador encarregue dos processos de estágios curriculares, foi realizado um guião com sugestões de perguntas dirigidas aos candidatos, como referido anteriormente (ANEXO III).

No seguimento dos estágios curriculares e com o propósito de obter *feedback* por parte dos estagiários/estudantes, foi aplicado um formulário, onde se questionou em que aspetos é que a empresa devia melhorar, a adequação da experiência e o impacto a nível profissional, só para dar alguns exemplos (ANEXO V).

Quanto ao acompanhamento dos novos colaboradores, desenvolvi um questionário para ser implementado após seis meses da sua integração; por um lado, com o intuito de compreender se os processos de recrutamento interno e externo estão bem estruturados, organizados e sem enviesamentos, e, por outro, para obter *feedback* de modo a perceber se estão a fazer *fit* com a função (ANEXO VI).

No contexto do EB e da atração de talentos, tive a oportunidade de participar em quatro feiras de emprego realizadas em diversas universidades de Lisboa. Além disso, participei de um "*Talk Instagram Takeover CTT*" junto com os embaixadores da marca. O objetivo da sessão foi esclarecer como realizar publicações nas redes sociais identificando os CTT, de maneira que estas estejam visíveis e transmitam a imagem da empresa.

Surgiu a oportunidade de participar na experiência “Programa de Embaixadores CTT”, que incluiu uma breve apresentação da empresa, a explicação sobre o mercado em que atua, suas novas tecnologias e projetos futuros. Também foi detalhado o papel esperado dos embaixadores e realizada uma visita guiada pelas instalações da Estação de Correios. Através dessas atividades de EB, os CTT buscam fortalecer a imagem da marca, o que impacta positivamente o R&S, ampliando o número de candidatos e facilitando a escolha dos mais qualificados. Relativamente aos estágios de verão, realizei triagem e análise de 6 currículos pertencentes aos embaixadores dos CTT e a alocação dos mesmos nas respetivas áreas que abriram vaga e cujo perfil se enquadrava.

Neste estágio foi elaborado um *PowerPoint* e um *Excel* com os dados da primeira avaliação do Programa de *Trainees* dos CTT relativo ao ano 2023/2024, na ótica dos *trainees*. Para avaliar vários pontos-chave como a adequação do acompanhamento dos tutores e mentores, a atratividade das atividades e conteúdos, a qualidade dos formadores e a relevância dos programas inseridos no programa de *trainees*, como o de voluntariado

e o de estratégia e inovação, é necessário identificar as principais direções destacadas e os aspectos que os *trainees* consideram que precisam de melhorias, além de ressaltar os pontos positivos apontados por eles. Para o Programa de *Trainees*, os CTT contratam agências externas para conduzir o processo de R&S. Este processo recebe em média duas mil candidaturas e inclui a aplicação de testes e entrevistas para que sejam selecionados os vinte finalistas mais qualificados.

3.4.1. Processo de Recrutamento e Seleção dos CTT

No que diz respeito ao processo de R&S, os CTT utilizam majoritariamente o recrutamento interno, que é o mais comum e preferido pela empresa, mas também contam com processos de recrutamento externo e outsourcing, especialmente no âmbito do Programa de *Trainees*.

No recrutamento interno, são avaliadas e pontuadas as competências necessárias para a vaga, tendo em consideração a avaliação de desempenho que é realizada anualmente pelo departamento de Desempenho, Carreiras e *Assessment*. Por sua vez, no recrutamento externo, as competências requeridas também são avaliadas e pontuadas, no entanto, também tem significância a universidade de formação, idade, experiência e habilitações académicas.

Quando uma Direção-Cliente dos CTT precisa preencher uma vaga, a Gestão de Talento consulta a área de Mobilidade para verificar se há candidatos internos qualificados. Se não houver candidatos da área de Mobilidade, inicia-se um recrutamento interno, seguido por um recrutamento externo, se necessário. Nos processos de seleção, os CTT utilizam o *Microsoft Copilot*, uma ferramenta de IA que transcreve entrevistas e sugere candidatos. No entanto carece de melhorias que mais à frente vão ser apresentadas. Nos CTT, o processo de recrutamento interno e externo é bastante similar. A principal diferença está nas fontes de recrutamento e na introdução de uma etapa intermediária: um questionário enviado aos candidatos externos, com o objetivo de avaliar sua motivação, expectativas salariais e outras competências que será abordado posteriormente. Outra distinção está na avaliação de desempenho, que é considerada uma competência no processo de recrutamento interno.

3.4.1.1. Recrutamento Interno e Seleção

O pedido de recrutamento surge da necessidade de uma Direção-Cliente⁵, é formalizado um pedido à Comissão Executiva onde é fundamentada a necessidade e descrito o perfil do candidato e requisitos da tarefa. Após a aprovação, a Direção-Cliente envia para a GT um *draft* do anúncio que a mesma vai construir e validar juntamente com a Direção solicitante. Assim, ocorre a abertura do processo em base de dados que é divulgado via *Outlook* e intranet e durante sete dias são recebidas as candidaturas. Seguidamente pedem à área de Avaliação de Desempenho e à área de Carreiras as avaliações dos candidatos e com estas informações todas reunidas constroem o mapa de candidatos. Posteriormente no processo de seleção este tem o acompanhamento permanente da Direção-Cliente. Começa com análise curricular sendo os candidatos mais bem pontuados os que passam à fase das entrevistas presenciais/remotas ou provas técnicas/dinâmicas de grupo, deste modo é tomada uma decisão e elaborado um relatório. Desta forma vão pedir à área de Compensações e Benefícios uma proposta justa para a função em causa (*job grade*), e após aprovação é comunicado à Direção do candidato selecionado a transferência com conhecimento da Direção-Cliente e da Direção de Gestão de Recursos Humanos. Por fim, é enviado um email ao candidato escolhido a informar que foi selecionado e também são enviados emails aos candidatos que não passam às fases seguintes. Neste sentido, os CTT pretendem implementar *follow up* da integração do candidato após seis meses, de modo a perceber se o candidato escolhido está enquadrado na nova função (ANEXO VIII).

3.4.1.2. Recrutamento Externo e Seleção

Tal como acontece no recrutamento interno, o externo surge de uma necessidade de uma Direção-Cliente, onde é feito um pedido de autorização à Comissão Executiva, sendo fundamentada a necessidade de recrutar, a descrição do perfil do candidato e os requisitos da função. No entanto, os processos diferem na divulgação. Neste caso é feita através de pesquisa direta de candidatos no *LinkedIn* ou recurso a empresas externas especializadas (agências externas), *site* dos CTT e outras redes sociais (*e-recruitment*).

⁵ Nos CTT, as Direções são designadas por Direções-Cliente sempre que solicitam serviços à Área de Gestão de Talento.

Neste processo é adotada uma plataforma que utiliza IA, o “*CV Guard e recruitment*” de modo a facilitar as tarefas dos recrutadores. Esta realiza uma triagem inicial dos candidatos, onde verifica a compatibilidade de cada candidato com a vaga disponível. Seguidamente, ocorre a recolha de candidaturas e dá-se início ao processo de seleção que contém a análise curricular, entrevistas presenciais/remotas ou provas técnicas/dinâmicas de grupo. Com estas informações é realizada uma avaliação final e conseqüentemente tomada uma decisão fundamentada em relatório. Posto isto, é solicitado à área de Compensações e Benefícios e à área de Carreiras um enquadramento remuneratório (*job grade*). Esta informação é transmitida à Direção-Cliente que vai ou não aceitar as condições proposta juntamente com a validação do Administrador. Com esta fase concluída, é feita a proposta ao candidato, caso não aceite é efetuada uma reformulação da proposta e caso aceite, a proposta é submetida. Deste modo é solicitado documentos ao candidato selecionado e a Direção de Recrutamento e *Employer Branding* encaminha para a Direção de Gestão de Recursos Humanos. Por fim, é comunicado aos candidatos não selecionados e dá-se o encerramento do processo de recrutamento externo. Da mesma forma que no recrutamento interno, os CTT também pretendem implementar *follow up* da integração do candidato após seis meses, de modo a perceber se o candidato escolhido está enquadrado na nova função (ANEXO VIII).

3.4.1.3. Estágios Curriculares e Estágios de Verão

Referente aos estágios curriculares, este processo inicia-se com a receção de um *email* por parte do aluno, onde demonstra o interesse em realizar o mesmo. De seguida um membro da área de Recrutamento e *Employer Branding* entra em contacto com o aluno de modo a perceber o âmbito do estágio e qual a área de interesse. Posto isto, é enviado um *email* para o responsável da área em questão para perceber se existe disponibilidade para acolher o estagiário. Após a confirmação da área, dá-se início à entrevista *online* com o representante da área de Recrutamento e *Employer Branding*. Nesta primeira entrevista é questionado o objetivo do estágio, áreas de interesse, competências, percurso universitário, etc. Todas as informações vão ser transmitidas ao responsável da área em questão. No decorrer do processo é realizada uma entrevista com o responsável, o aluno e um membro da área de Recrutamento e *Employer Branding*. Seguidamente, dá-se a execução do protocolo com a universidade que será validado pelo gabinete jurídico dos

CTT. No final deste processo é atribuído um tutor que vai definir o plano de estágio, ou seja, as atividades a desenvolver e agendar com o aluno o *onboarding* com a autorização do responsável de área.

Os estágios de verão têm início com um levantamento de interesse das áreas que pretendem receber estagiários, de seguida a área da Comunicação faz divulgação dos estágios de verão e dão início à abertura das candidaturas. Estes estágios têm uma especificidade em que 50% das vagas são destinadas aos familiares dos colaboradores dos CTT e os restantes 50% aos alunos interessados. Este ponto surge como privilégio dos colaboradores dos CTT e familiares. Posto isto, dá-se início à triagem de currículos para ambas as partes e às entrevistas de seleção que são idênticas às dos estágios curriculares. Depois de selecionados os candidatos, é agendado um dia para o *onboarding*. Este processo é feito em conjunto com todos os estagiários e conseqüentemente é feita uma visita à estação de correios de modo a dar a conhecer todos os processos que não são visíveis ao público.

Este ano os CTT adotaram novas práticas *benchmarking*, o estágio de verão passa a ser apenas de quatro dias em regime híbrido durante 2 meses (julho e agosto). Tem como objetivo testarem este novo modelo de estágios, ganharem mais visibilidade, inovarem e darem aos estagiários oportunidade de usufruir das férias. Posto isto, este ano os CTT receberam mais do dobro das candidaturas de estágios de verão comparativamente ao ano passado.

4. CONFRONTO ENTRE REVISÃO DE LITERATURA E ATIVIDADES DE ESTÁGIO

- Análise e Descrição de Funções

TEORIA	PRÁTICA
<p>A ADF é o processo de recolher informações sobre os elementos e requisitos atualizados de uma função, permitindo que as organizações registem as atividades e competências necessárias para executá-las (Belcourt <i>et al.</i>, 2022).</p>	<p>Nos CTT, ao iniciar um processo de recrutamento, a ADF é sempre solicitada à Direção-Cliente, para identificar os principais requisitos e competências necessários para o desempenho da função. Com base nessas informações, o anúncio de emprego é elaborado posteriormente. função.</p>
<p>Utilizada pelos profissionais de recursos humanos para criar documentos como descrições de tarefas precisas e atualizadas, especificações de funções e padrões de desempenho (Cascio, 1998).</p>	<p>Os profissionais de RH dos CTT utilizam a ADF para criar anúncios de emprego detalhados e precisos, nos quais descrevem claramente os requisitos exigidos e as principais responsabilidades associadas ao cargo (especificação da função).</p>
<p>Sutherland <i>et al.</i> (1999), considera a análise de funções a “espinha dorsal” de praticamente todas as atividades da gestão de recursos humanos.</p>	<p>Na empresa, verificou-se que o processo de R&S se inicia com a ADF, a qual é fundamental para assegurar a eficácia. O recrutamento interno e externo surge a partir de uma necessidade de uma Direção-Cliente, que faz um pedido de autorização à Comissão Executiva. Esse pedido é fundamentado pela justificação da necessidade de recrutamento, acompanhado da descrição do perfil do candidato e dos requisitos da função, com base na ADF.</p>

Tabela 6- Confronto Teoria vs. Prática da Análise e Descrição de Funções (Fonte: Elaboração própria)

- Recrutamento

TEORIA

PRÁTICA

Os principais tipos de recrutamento são Interno e Externo.

O recrutamento interno refere-se à transferência ou promoção de colaboradores já existentes na organização para preencher uma nova função dentro da empresa (Rego *et al.*, 2015).

O recrutamento externo envolve a contratação de candidatos de fora da organização, onde é fundamental uma avaliação eficiente e rigorosa para atrair os profissionais mais adequados ao cargo (Chiavenato, 2008).

Nos CTT, são utilizados ambos os tipos de recrutamento, com preferência pelo interno pois a empresa valoriza os colaboradores. Neste caso, frequentemente são realizadas transferências de colaboradores, tanto na vertical quanto na horizontal, para preencher vagas que surgem.

De acordo com Jalloh *et al.* (2015), a desvantagem mais evidente no recrutamento interno é a falta de inovação e a perpetuação de métodos antigos, além de criar problemas relacionados à igualdade de oportunidades e possíveis conflitos internos.

Observou-se que a organização é antiga e apresenta uma mão de obra bastante envelhecida. Além disso, os cargos mais elevados são predominantemente ocupados por homens, o que reflete uma cultura ainda um pouco antiquada.

A seleção para esses cargos é frequentemente realizada por meio de headhunting, devido à natureza altamente específica da função.

O *e-recruitment* inclui a publicação de anúncios de emprego e a utilização de questionários *online* para criar uma base de dados com os currículos dos candidatos (Brandão *et al.*, 2019).

O *e-recruitment* é dividido em três etapas principais: atração de candidatos, classificação e contato direto (Holm, 2014).

Esta técnica de recrutamento é amplamente utilizada nos CTT, com a predominância dos anúncios e questionários *online*. Observou-se que todas as três etapas do *e-recruitment* são aplicadas na organização, embora a segunda etapa nem sempre seja necessária, pois a triagem curricular na maior parte não requer a realização de testes.

Feiras de emprego em universidades têm ganhado destaque como uma técnica que oferece uma constante entrada de talentos jovens (Jalloh *et al.*, 2015).

Devido à relevância das feiras de emprego, a Direção de Gestão de Talento dos CTT participa em diversas feiras para divulgar o Programa de *Trainees*, os estágios de verão e curriculares, com o objetivo de proporcionar aos alunos uma primeira oportunidade de experiência profissional.

As agências de recrutamento são responsáveis por atividades de pré-seleção, facilitando a escolha do candidato mais adequado às necessidades da organização. Elas são especialmente úteis quando as empresas procuram perfis específicos, mas é essencial fornecer um *briefing* detalhado sobre o perfil desejado (Abbas *et al.*, 2021).

Os CTT empregam essas agências para recrutar *trainees* para o Programa de *Trainees*. De entre duas mil candidaturas, a seleção é feita através de testes e entrevistas até a escolha dos vinte finalistas mais qualificados.

Tem como vantagem apresentar um vasto leque de candidatos à empresa. Porém o grande número de candidatos pode ser uma desvantagem, pois os candidatos podem não ter as qualificações necessárias para a função pretendida, tornando-se pouco eficiente em termos de custo-benefício (Adeosun & Ohiani, 2020).

A agência é responsável por todo o processo de recrutamento e seleção, tendo como critérios as competências necessárias que foram previamente definidas e fornecidas pelas direções que vão acolher os *trainees*.

Tabela 7- Confronto Teoria vs. Prática do Processo de Recrutamento (Fonte: Elaboração própria)

- Seleção

TEORIA

PRÁTICA

Segundo Rego *et al.* (2015) e Karim (2021), é essencial definir critérios de seleção adequados para cada contexto, tendo em conta a adequação à organização, a adequação à função e a adequação à equipa.

Nos CTT, o processo de seleção utiliza critérios específicos adaptados à equipa, à empresa e adaptados à vaga. Porém a idade, habilitações literárias, experiências, nível de inglês, competências de *Microsoft Office* e universidade estão presente em todos os processos. Durante as entrevistas de seleção, está sempre presente um membro da equipa com a qual o candidato irá trabalhar para avaliar se o mesmo possui as competências técnicas e comportamentais necessárias para a função e se faz “*match*” com a equipa, ou seja, se o perfil do candidato se enquadra com os demais membros.

As dinâmicas de grupo visam observar a interação dos candidatos entre si e avaliar os seus comportamentos e atitudes diante de desafios (Wecker & Froehlich, 2017).

Na empresa, a utilização dessa técnica de seleção é rara, uma vez que a maioria dos candidatos são internos e os recrutadores já têm acesso às suas avaliações de desempenho e competências. Essa técnica é empregue apenas quando é necessário verificar se um perfil muito específico atende às competências exigidas.

Os *assessment centers* utilizam diversas técnicas de avaliação para obter uma visão clara do ajuste de cada candidato, simulando dimensões do trabalho e observando o comportamento dos membros do grupo. Incluem entrevistas e testes com exercícios individuais e em grupo, avaliando o desempenho em relação às competências necessárias para a função (Armstrong & Taylor, 2014).

Esta técnica é utilizada nos CTT especificamente para a seleção dos *trainees* devido ao elevado número de candidaturas para integrar o Programa. Nesse contexto, são realizadas dinâmicas de grupo e/ou individuais presenciais para avaliar como os candidatos se adequam, adaptam, resolvem problemas e trabalham em equipa.

De acordo com Armstrong & Taylor (2014), a entrevista é a técnica de seleção

Esta técnica é constantemente utilizada nos processos de seleção dos CTT. Sendo

mais célebre com a finalidade de extrair informações sobre os candidatos e tomar uma decisão sobre a escolha do candidato mais qualificado.	indispensável, é sempre conduzida com a participação de um membro da Direção de Gestão de Talento e um membro da Direção-Cliente, para avaliar se o candidato possui as competências necessárias e tomar a decisão final.
---	---

Tabela 8 - Confronto Teoria vs. Prática do Processo de Seleção (Fonte: Elaboração própria)

- Inteligência Artificial

TEORIA	PRÁTICA
<p>Com o uso da inteligência artificial é possível automatizar muitas das tarefas rotineiras pertencentes ao processo de recrutamento e seleção, de modo a melhorar a eficiência dos mesmos e excluir as tarefas mais extensas (Bafna <i>et al.</i>, 2019 e Oswal & Alarmoti, 2020).</p> <p>Para Rathnayak & Gunawardana (2023), as organizações são beneficiárias diretas destas práticas, pois economizam tempo, há redução de preconceito e aperfeiçoa a tomada de decisões, revolucionando o processo de recrutamento para que seja mais eficaz e eficiente.</p>	<p>Os CTT já implementaram parcialmente a IA no processo de R&S como, por exemplo, na transcrição das entrevistas. Porém, o uso desta poderia ser mais desenvolvido em tarefas repetitivas, como triagem de currículos, envio de <i>e-mails</i> e agendamento de entrevistas.</p>

Tabela 9- Confronto Teoria vs. Prática da Inteligência Artificial no R&S (Fonte: Elaboração própria)

- *Employer Branding* e a Atração de Talentos

TEORIA	PRÁTICA
<p>A atração e retenção de talentos é um processo que progressivamente tem vindo a tornar-se mais estratégico e indispensável para o sucesso e sustentabilidade das empresas (Michaels <i>et al.</i>, 2001).</p>	<p>A empresa começou a investir nesse campo apenas em 2020, ou seja, as práticas de <i>employer branding</i> ainda são bastante recentes e pouco desenvolvidas.</p>
<p>A literatura atesta que o objetivo primordial do <i>employer branding</i> é reter os colaboradores mais talentosos (Chawla, 2020; Tanwar & Prasad, 2016). O EB tem aplicação externa e aplicação interna. No caso dos funcionários internos, serve para ampliar a sua dedicação e lealdade (Theurer <i>et al.</i>, 2018).</p>	<p>O principal objetivo da empresa em relação ao <i>employer branding</i> é atrair novos candidatos, tendo por base o Programa de <i>Trainees</i>. Sendo uma empresa com muitos anos de existência, os CTT estão a renovar sua força de trabalho através das práticas de EB mais voltadas para o exterior, concentrando-se na atração de novos talentos por meio de feiras de emprego, estágios e publicidade. O principal exemplo é a atração de <i>trainees</i>.</p>
<p>Parakandi e Behery (2016) afirmam que a maioria das organizações está principalmente focada em implementar modelos de <i>employer branding</i> voltados para as gerações mais jovens, como uma estratégia para atrair e reter talentos.</p>	<p>Na prática, os CTT estão fortemente empenhados em atrair e reter as gerações mais jovens, pois a taxa de retenção de <i>trainees</i> até ao momento é total. Estão assim a começar a adotar gradualmente modelos de EB.</p>

Tabela 10- Confronto Teoria vs. Prática do *Employer Branding* e da Atração de Talentos
(Fonte: Elaboração própria)

Relativamente à análise crítica das práticas de EB dos CTT na construção de uma marca empregadora sólida e diferenciada, com iniciativas como presença em feiras de emprego, programas de *trainees* e estágios de verão é de assinalar que elas, por si só, não asseguram uma proposta de valor para os colaboradores, pois estão voltadas principalmente ao público externo. Na realidade, conforme Monteiro et al. (2020), as organizações deveriam adotar um conjunto integrado de práticas que envolvessem tanto o público interno quanto externo, como oferecer salários competitivos, benefícios atrativos, oportunidades de progressão na carreira, entre outros. No caso dos CTT, observa-se um foco maior na criação de uma imagem positiva para atrair novos talentos, em vez de promover mudanças significativas no ambiente interno. Portanto, é essencial avaliar se essas ações resultam em avanços na retenção, satisfação e crescimento dos colaboradores, e não apenas numa perceção externa atrativa.

5. SUGESTÕES DE MELHORIA E LIMITAÇÕES

5.1. *Sugestões de Melhoria*

Como sugestões de melhoria, desenvolvi um guião de entrevistas para estágios curriculares, baseado na minha experiência pessoal, além de outro guião com perguntas para o formulário desses estágios. Também elaborei um questionário de acompanhamento para os processos de recrutamento interno e externo, e atualizei e aperfeiçoei os fluxogramas de ambos os tipos de recrutamento (ver anexos).

Como referido anteriormente, na maior parte das vezes o processo de R&S nos CTT é bastante moroso devido à falta de *feedback* por parte da área para a qual se está a realizar o recrutamento. Recorrentemente existe indisponibilidade por parte do responsável de área e/ou equipa para participar nas entrevistas de seleção, o que se traduz na perda de candidatos. Para ultrapassar este obstáculo, seria vantajoso a adoção de um modelo de *feedback* pré-formatado com o objetivo de agilizar a resposta. Neste contexto, outra sugestão seria a Direção-Cliente e a GT estabelecerem prazos antecipados para fornecer *feedback* e agendar entrevistas, com o objetivo de priorizar o processo de recrutamento e seleção. Além disso, definir métricas de desempenho com a finalidade de medir a eficiência do *feedback* em função do tempo médio de resposta.

Uma outra proposta seria ao nível da demora dos processos jurídicos quando se trata de protocolos de estágios. Para mitigar este obstáculo seria vantajoso criar acordos pré-estabelecidos com algumas instituições do ensino superior de modo a agilizar e padronizar a documentação necessária. Também poderia ser implementada assinaturas eletrónicas para agilizar a aprovação dos protocolos.

Também seria positivo melhorar a perceção e eficácia da área de mobilidade nos CTT, de modo a garantir que os colaboradores que estão inseridos nesta área se sintam valorizados e que a recolocação dos mesmos seja vista de forma positiva para os colaboradores em causa e para os outros membros da empresa. Poderia começar-se pela alteração do nome da área, como, por exemplo “Área de Oportunidades Internas”, uma vez que “Área de Mobilidade” está associada a alguma hesitação e não é encarada de forma positiva. Para complementar esta mudança seria necessário existir uma comunicação interna positiva, informar sobre os objetivos e benefícios da área destacando

que é uma área de requalificações, de novas oportunidades internas, de desenvolvimento profissional e é um recurso estratégico para aproveitar o talento interno.

Para colmatar esta barreira seria proveitoso proporcionar programas de formação especializada de modo a ajudar os colaboradores desta área a adquirir novas competências e habilidades para desempenharem novas funções. Além disso, também seria uma excelente ideia a implementação de programas de mentoria e *coaching* para auxiliar os colaboradores na transição de funções.

Outra sugestão relativamente à ferramenta de inteligência artificial *Microsoft Copilot* poderia ter uma maior utilização e consequente aplicação no processo de R&S e no EB dos CTT. No processo de R&S, esta ferramenta poderia automatizar diversas tarefas como, por exemplo, a elaboração de anúncios. O *Copilot* pode aprimorar as descrições de vagas, utilizando dados de anúncios anteriores para desenvolvê-los de forma mais atraente e eficaz. Além disso, pode realizar a triagem de currículos com base em critérios específicos, como competências, experiência e palavras-chave, de forma a analisar perfis e destacar aqueles que mais se enquadram com a vaga disponível.

A ferramenta também pode gerar guiões para entrevistas com base nos critérios essenciais para a função e criar testes de competências e simulações práticas através de avaliações *online*, que podem ser automatizadas e analisadas pelo *Copilot*. Além disso, o agendamento de entrevistas pode ser automatizado ao coordenar as agendas entre candidatos e recrutadores, o envio de *e-mails* também pode ser automatizado para fornecer *feedback* por meio de respostas automáticas para informar os candidatos sobre o *status* de suas candidaturas, mantendo-os informados e comprometidos.

A análise pós-entrevista já é utilizada pelos CTT no processo de seleção, sendo utilizada para transcrever a entrevista e assim auxilia a tomada de notas, faz comparação entre os candidatos e indica qual será a melhor escolha dentro do leque de candidatos para preencher a vaga. Implementar essas estratégias pode resultar num processo de recrutamento mais eficiente e ao mesmo tempo reduz a carga de trabalho dos recrutadores e melhora a qualidade das contratações.

Relativamente ao EB, o *Copilot* poderia ser utilizado para a criação e automatização de *posts*, *blogs* e *newsletters* atraentes e informativos nas redes sociais. De forma a destacar a cultura, os valores, as iniciativas dos CTT, reconhecimentos e eventos.

5.2. Limitações

Durante os três meses de estágio, observaram-se algumas limitações devido à mudança dos CTT para a nova sede, que resultou na dispersão das várias áreas em diferentes locais de Lisboa. Esse fator dificultou o contato com outras áreas dos Recursos Humanos. Numa fase inicial, foi desafiador compreender a cultura da empresa e sentir-me integrada, uma vez que a ida ao escritório (provisório) ocorria apenas uma vez por semana, apesar do contato diário com a minha tutora e com a equipa de forma remota. Posteriormente, passei a sentir que fazia parte da equipa à medida que conhecia melhor os seus integrantes, participava em atividades conjuntas e assumia maiores responsabilidades e tarefas.

Outra limitação sentida foi a demora no processo de R&S, causada pelo extenso tempo de resposta das Direções clientes, conforme mencionado anteriormente. Esse fator restringiu, em parte, o acompanhamento e a participação num maior número de entrevistas.

Por fim, os agendamentos de entrevistas telefónicas foram realizados por meio do meu telemóvel pessoal, o que dificultou o acompanhamento adequado devido à sobreposição entre comunicações pessoais e profissionais. Esta limitação deve-se ao facto de ser um estágio de curta duração.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estágio deu início ao meu percurso no mercado de trabalho. Tive a oportunidade de trabalhar diretamente na empresa CTT - Correios de Portugal, S.A. Durante o estágio, adquiri diversas competências essenciais como futura profissional de Recursos Humanos, das quais destaco a análise e triagem de currículos, a elaboração de anúncios, as técnicas de entrevista, o desenvolvimento da marca empregadora e as estratégias de comunicação relacionadas ao EB.

Dada a natureza dinâmica e competitiva do setor de serviços postais e de logística, a eficácia do processo é fundamental para manter um ambiente organizacional produtivo e inovador, já que uma seleção rigorosa e criteriosa permite que os CTT preencham as suas posições com profissionais qualificados, alinhados com a cultura e os objetivos estratégicos da empresa.

Os processos de R&S dos CTT seguem em grande parte as boas práticas mencionadas na literatura. A existência de processos internos e externos bem definidos e a utilização de ferramentas de inteligência artificial como o *Microsoft Copilot*. No entanto, foram identificadas algumas divergências em relação ao referencial teórico, como o uso limitado da mobilidade interna, que ainda não é completamente eficaz na realocação de colaboradores, e a necessidade de otimizar o uso das ferramentas tecnológicas de IA nos processos seletivos. Apesar dessas áreas de melhoria, o foco em iniciativas como o EB e a integração de jovens talentos por meio de programas como estágios e *trainees* reforça o esforço dos CTT em atrair profissionais qualificados, rejuvenescendo a estrutura etária da empresa, renovando o quadro de funcionários e trazendo novas e mais atualizadas competências para a organização, o que contribui para a competitividade e sustentabilidade da empresa num mercado em constante transformação.

REFERÊNCIAS

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), 46-52.
- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2438.
- Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., & Anwar, G. (2021). recruitment and selection: the relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13.
- Abdullah, N. N., & Abdul Rahman, M. (2015). The Degree of Openness in Turkey's Public Expenditure. *International Journal of Administration and Governance*, 12(1), 8-12.
- Abia, M., & Brown, I. (2020). Conceptualizations of e-recruitment: A literature review and analysis. *Responsible Design, Implementation and Use of Information and Communication Technology: 19th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2020, Skukuza, South Africa, April 6–8, 2020, Proceedings, Part II 19* (pp. 370-379). Springer International Publishing.
- Adaoma, C. S., & Onuoha, B. C. (2022). Recruitment methods and employee performance in public institutions in Rivers State. *Research Journal of Management Practice*, 2(1), 45-53.
- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120.
- Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 2-11.
- Alwi, S. K. K., ul Hasan, S. W., & Zaman, S. U. (2022). Internal vs. External Recruitment: The Impact of Operational and Financial Factors. In *KASBIT Business Journal*, 15(2), 115-129.

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. In *International Journal of Engineering, Business and Management* 5(1-2), 35-47.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13. ed). Kogan Page Ltd, Philadelphia.
- Armstrong M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership (A Guide to Managing for Result)* (2. ed). Kogan Page Limited, London.
- Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research* (14. ed). Cengage Learning, Boston, MA.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bafna, P., Shirwaikar, S., & Pramod, D. (2019). Task recommender system using semantic clustering to identify the right personnel. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(2), 181-199.
- Belcourt, M., Singh, P., Snell, S., & Morris, S. (2022). *Managing Human Resources* (10. ed). Cengage Canada.
- Blumen, D., Martines Cepellos, V. (2023). Dimensions of the use of technology and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S): benefits, trends, and resistance. *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 21, No 2.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341-392.
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273–279
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4. ed). Oxford University Press, Oxford.
- Calheiros, A. (2019). Recrutamento e seleção-Da teoria à prática. Lisboa, Editora RH.
- Chytiri, A. P., Filippaios, F., Chytíris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.
- Carrillat, F. A., d'Astous, A., & Grégoire, E. M. (2014). Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness: a Facebook experiment. *Internet Research*, 24(4), 474-495.

- Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *In Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person organization fit. *In Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil.
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-21.
- Chytiri, A. P., Filippaios, F., Chytíris, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The Case of Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4. ed). Sage. Los Angeles.
- Demir, A., Maroof, L., Sabbah Khan, N. U., & Ali, B. J. (2021). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1436-1463.
- Devaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *In IZA World of Labor*, 2 (237), 1-11.
- Ekhsan, M., Sudiro, A., Mugiono, A. S. H., & Hussein, A. (2021, January). Exploring the Relationship between Employer Branding and Talent Management to Employee Retention: Literature Review. In INCEESS 2020: Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia (p. 484). European Alliance for Innovation.
- Estevam, C. O., Molteni, A. (2018). Recrutamento e Seleção: Visão Estratégica para o Sucesso Organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão*, 12, (1), 34-48.
- Freire, M. N., & de Castro, L. N. (2021). e-Recruitment recommender systems: a systematic review. *Knowledge and Information Systems*, 63, 1-20.

- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), 37-52.
- Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683.
- Golej, R., & Pietroń-Pyszczyk, A. (2024). Applying AI in the recruitment and selection process and building the organizational climate (part II). *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (201), 130-138.
- Harvey, W. S., Beaverstock, J. V., & Li, H. (2019). Common threats and managing reputation in executive search firms. *British Journal of Management*, 30(4), 847-868.
- Henry, O., & Temtime, Z. (2009). Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective. *Advances in Management*, 3(2), 52-58.
- Herstad, S. J., Sandven, T., & Ebersberger, B. (2015). Recruitment, knowledge integration and modes of innovation. *Research Policy*, 44(1), 138-153.
- Holm, B. A. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*, 36(4), 432-455.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management* (8. ed). Irwin McGraw-Hill. Boston.
- Jalloh, A. A. A., Habib, M. A., & Turay, B. (2015). The effects of recruitment and selection processes and procedures in achieving organisations strategic objectives. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(8), 121-144.
- Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance case study: manufacturing enterprises in Kosovo. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 222-229.
- Kaliannan, M. (2018). Decision Making Approach to Employee Selection: Achieving Strategic Person-Job-Organization Fit Among Organizations in Malaysia. In

- Management Strategies and Technology Fluidity in the Asian Business Sector* (pp. 27-64). IGI Global.
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. *Administrative Sciences, 10*(1), 1-14.
- Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research, 11*(02), 18-25.
- Kaupilla, O. P. (2014). So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies, 51*(5), 737-763.
- Khan, S. & Abdullah, N. N. (2019). The effect of ATM service quality on customer's satisfaction and loyalty: an empirical analysis. In *RJOAS, 5*(89), 227-235.
- Kripka, L. M. R., Scheller, M., Bonolto, I. D. (2015). Pesquisa Documental: Considerações sobre Conceitos e Características na Pesquisa Qualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação, 2*, 243-247.
- Kugler, A. D. (2003). Employee referrals and efficiency wages. *Labour Economics, 10*(5), 531-556.
- Lim, G. S., & Chan, C. (2001). Ethical values of executive search consultants. *Journal of Business Ethics, 29*, 213-226.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press, Boston.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). *Employer branding* applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information, 11*(12), 4-19.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Mayfield, M. S., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2004). Self-presentation processes in job analysis: A field experiment investigating inflation in abilities, tasks, and competencies. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 674-686.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management, 16*(2), 160-175.

- Năstase, M., Croitoru, G., Florea, N. V., Cristache, N., & Lile, R. (2024). The Perceptions of Employees from Romanian Companies on Adoption of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes. *The Amfiteatru Economic*, 26(66), 421-421. <https://doi.org/10.24818/EA/2024/66/421>
- Nduhura, T., Nakajubi, S., Byamugisha, P., Wicky, B. A. & Natamba, S. (2022). Recruitment Methods and Teacher Retention in Private Secondary Schools in Kampala District. *International Journal of Academic Management Science Research*, 6(8), 10-23.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8. ed). McGraw-Hill.
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782.
- Oswal, N., Khaleeli, M., & Alarmoti, A. (2020). Recruitment in the Era of Industry 4.0: use of Artificial Intelligence in Recruitment and its impact. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 39-47.
- Parakandi, M., & Behery, M. (2016). Sustainable human resources: Examining the status of organizational work–life balance practices in the United Arab Emirates. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 55, 1370-1379.
- Rathnayake, C., & Gunawardana, A. (2023). The role of generative ai in enhancing human resource management recruitment, training, and performance evaluation perspectives. *International Journal of Social Analytics*, 8(11), 13-22.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research* (2. ed). Macmillan. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London.

- Schlachter, S. D., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An Integrative Conceptual Review, Model, and Agenda for Future Research. *The Journal of Applied Psychology, 104*(11), 1325–1346.
- Simões, A., Sapeta, P. (2018). Entrevista e Observação. Instrumentos Científicos em Investigação Qualitativa. *Investigação Qualitativa, 1*, (1), 44-57.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management, 4*(18), 164-173.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management, 19*(3), 33-45.
- Sutherland, G, Cole, N. D., Hochstetler, J., & Dessler, G. (1999). *Human Resource Management in Canada*. (7. ed). Prentice-Hall Canada.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review, 17*(3S), 186S-206S.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 20*(1), 155-179.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. Psychology Press.
- Wecker, A. C., & Froehlich, C. (2017). Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma Instituição de ensino superior. *Perspectivas Contemporâneas, 12*(3), 75-96.

ANEXOS

ANEXO I - Anúncio de Emprego para vaga de Gestor(a) de Produto



Divulgação: Grupo CTT
Refº2024/0000
agosto de 2024
Local: Lisboa

Gestão de Produto | Expresso Carga e Logística
A Direção GP ECL pretende reforçar a equipa da Logística com um
Gestor(a) de Produto

Principais responsabilidades:

- Conhecer o mercado e acompanhamento de forma próxima o feedback das restantes áreas, nomeadamente Direções Comerciais, Suporte ao Cliente, Sistemas e Operações;
- Segmentar o mercado e desenvolver oferta adequada, de forma a maximizar valor;
- Acompanhar as melhores práticas do sector e de sectores correlacionados e incorporá-las na estratégia comercial;
- Colaborar na definição do portefólio de produto e funcionalidades e respetivo marketing mix;
- Desenvolver o lançamento de novos produtos e funcionalidades em articulação com as outras áreas da Empresa;
- Assegurar a gestão do ciclo de vida dos produtos e funcionalidades;
- Acompanhar os principais KPI's de produtos e funcionalidades e desenvolver ações corretivas em termos de portefólio, em articulação com as outras Direções Comerciais;
- Gerir o plano de comunicação relativo aos produtos que estão à sua responsabilidade e controlar o seu orçamento;
- Promover ações de dinamização dos canais de venda, de forma a promover os resultados definidos no plano de negócio, em articulação próxima com os Gestores Comerciais;
- Elaborar e garantir a atualidade de todos os suportes de comunicação da oferta, incluindo materiais internos de suporte, materiais para clientes e suportes de comunicação para o mercado;
- Desenvolver projetos transversais à Empresa e com parceiros externos, com uma forte componente de atuação ao nível de argumentação e de persuasão.

O que valorizamos:

- Formação académica ao nível da licenciatura;
- Capacidade de comunicação oral e escrita;
- Facilidade de relacionamento interpessoal e trabalhar com equipas multidisciplinares;

a nossa entrega é total



somos ctt

Recrutamento Interno

- Capacidade de planeamento e organização;
- Orientação para o mercado e negócio;
- Capacidade de argumentação, negociação e persuasão;
- Proatividade e autonomia;
- Domínio da informática na ótica do utilizador (excel, powerpoint, word);
- Domínio de inglês, escrito e falado;
- Experiência de 2 anos no Grupo CTT e nas atuais funções.

Fatores de preferência:

- Formação académica nas áreas de Gestão, Marketing, Engenharia, Gestão Industrial ou similares;
- Pertencer à categoria profissional de "Quadro" ou equiparado;
- Interesse e conhecimento do mercado de logística e dos serviços que o compõem;
- Avaliação de desempenho.

Processo de seleção:

- Análise curricular;
- Entrevista e outras provas se necessário.

Compromisso CTT:

É objetivo dos CTT que a igualdade de oportunidades, a inclusão, diversidade, conciliação e igualdade de género sejam parte integrante do seu ADN. Reunir pessoas com perfis, conhecimentos e áreas curriculares diversas, com culturas, género e idades diferentes enriquece a organização, estimula a criatividade e a inovação, contribui para o fortalecimento do potencial humano e para uma maior qualidade nos processos de tomada de decisão, potenciando a criação de valor para os *stakeholders*.

A resposta a este anúncio deverá ser rececionada até ao **agosto de 2024**.

Deverá enviar a sua candidatura (c/c da hierarquia) para gt.recrutamento@ctt.pt com CV em anexo, indicando os motivos da candidatura.

No assunto deve constar: a referência do processo de recrutamento | nome | nº empregado.

a nossa entrega é total



somos ctt

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO II- Ata de Encerramento do Processo de Recrutamento e Seleção

ATA

Recrutamento Interno REF^o: 2024/00031

GRH/GBE/Saúde e Segurança do Trabalho

Divulgação: Grupo CTT

Comunidade CTT – fevereiro 2024

No dia 12 de março de 2024, procedeu-se à realização de reuniões do júri de seleção através da plataforma MS TEAMS, composto pelos seguintes membros:

- GRH GBE –
- Representante da GT/RECRUTAMENTO e EMPLOYER BRANDING - Mónica Alves
- Estagiária da GT/RECRUTAMENTO e EMPLOYER BRANDING - Inês Ramos

Este pedido surgiu na sequência da necessidade de recrutamento de Responsável para a área de Saúde e Segurança do Trabalho, tendo sido divulgado via Comunidade CTT e Outlook o anúncio que se junta em anexo.

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

No decorrer do presente processo de recrutamento, foram recebidas um total de 12 candidaturas (Mapa 1). Destas, três candidatas evoluíram para a fase de entrevistas de seleção.

Os critérios de análise considerados para esta seleção englobaram a formação académica, avaliação de desempenho, conhecimentos informáticos, conhecimentos de saúde e segurança do trabalho e experiências em gestão de equipas.

Nota: A candidata Patrícia Lopes foi excluída do processo, por ter menos de 2 anos de admissão na empresa.

A evolução para esta etapa de seleção foi determinada para os candidatos que acumularam um total de 3 ou mais pontos (Mapa 2).

AVALIAÇÃO FINAL

Após uma análise minuciosa dos resultados das entrevistas (Mapa 3) e considerando os indicadores de previsão de desempenho, levando em conta as exigências específicas da função, o júri de seleção concluiu que o candidato abaixo discriminado possui as melhores condições e competências necessárias para desempenhar eficazmente a função.

Assim, propomos a sua transferência e nomeação em comissão de serviço como Responsável de Saúde e Segurança do Trabalho na direção de Gestão de Bem-Estar.

Lisboa, 15 de março de 2024

Em Anexo: Anúncio do Concurso/ Mapa 1 – “Mapa de Candidatos”/ Mapa 2 – “Avaliação Curricular” / Mapa 3 – “Avaliação de Competências”.

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO III- Guião de Entrevista para Estágios Curriculares



Guião de Entrevista para Estágios Curriculares

1. Início da Entrevista:

- a) Apresentação do entrevistador, nome, função e feedback sobre experiências profissionais;
- b) Breve introdução sobre a empresa;
- c) Explicar o objetivo da entrevista

2. Perguntas:

- a) Nome, grau académico, faculdade e localidade;
- b) Qual o objetivo da candidatura?
- c) Qual(s) a(s) tua(s) área(s) de interesse?
- d) Porque escolheste a empresa CTT?
- e) Que motivações tens para candidatares ao estágio?
- f) O que esperas com esta experiência?
- g) Disponibilidade para começar o estágio?
- h) A tua faculdade tem possibilidade de estabelecer protocolo com a empresa?
- i) Tens experiências profissionais? Se sim, o que retiraste delas?
- j) Quais as tuas atividades extracurriculares?
- k) Dois pontos fortes e dois pontos a melhorar. O que tens feito para os melhorar os pontos menos bons?
- l) Descreve uma situação real onde tenhas aplicado alguma das tuas soft skills?

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO IV- Guião com Perguntas sobre Competências Técnicas e Comportamentais

Exemplo de Perguntas de Competências Técnicas e Competências Comportamentais para a Entrevista na área de Gestão e Bem-Estar

1. Que motivações o levaram a candidatar-se a esta vaga?
2. Quais são as suas experiências na área da saúde e segurança no trabalho?
3. Como é que iria avaliar políticas de saúde e bem-estar de modo a perceber se atendem às necessidades dos colaboradores da empresa?
4. Como motivaria os colaboradores da empresa a participar ativamente de programas de bem-estar e a adotar hábitos saudáveis?
5. Quais as práticas que implementaria de modo a promover a saúde mental no local de trabalho?
6. Que programas informáticos utiliza no seu dia a dia laboral?
7. Descreva uma situação em que a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal foram essenciais para resolver um conflito ou alcançar um objetivo de equipa?
8. De que forma motivaria os colaboradores a participar em programas de saúde e segurança do trabalho?
9. Descreva um cenário em que teve de analisar uma situação, aplicar um pensamento crítico e desenvolver uma solução eficaz para um desafio. Como foi abordado esse problema e quais foram os resultados?

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO V- Guião com Perguntas para Formulários de Estágios Curriculares

Exemplo de Perguntas para o Forms dos Estágios Curriculares

1. Sentiste-te acompanhado e integrado na cultura organizacional durante o estágio nos CTT?
2. O estágio foi de encontro às tuas expectativas? Se não, o que mudarias?
3. Aplicas-te alguns dos teus conhecimentos teóricos durante o estágio?
4. Achas que foi uma boa experiência? Porquê?
5. Recomendarias o estágio curricular aos teus colegas de faculdade?
6. Que competências desenvolveste durante o estágio?
7. Tiveste oportunidade de conhecer os CTT e estabelecer contacto e relações profissionais?
8. Consideras que este estágio preenche os pré-requisitos para estágio curricular? Porquê?
9. Achas que o estágio está bem adaptado às tuas necessidades? Se não, onde podemos melhorar?
10. Sentiste que tiveste oportunidade de contribuir para o desenvolvimento dos CTT? Como?
11. Sentes que esta experiência te deixou capacitado para mercado de trabalho? Como e porquê?
12. Foram-te atribuídas responsabilidades e autonomia na realização de tarefas?

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO VI- Questionário de Acompanhamento para Recrutamento Interno e Externo

Questionário de Acompanhamento dos Recrutamentos Internos

- 1) Qual a sua função antiga? E qual a sua função atual?
- 2) Sentiste-te que tiveste um bom acolhimento e acompanhamento de modo a desempenhar as tuas novas funções?
- 3) Tendo em conta que já estás familiarizado/a com a empresa sentiste que foi mais fácil adaptar-te à equipa e às tuas novas funções?
- 4) Existe alguma competência/habilidade que tens menos desenvolvida e necessitas de maior acompanhamento para melhorar o teu desempenho no novo cargo?
- 5) As expectativas e responsabilidades da nova função correspondem ao que foi transmitido durante o processo de recrutamento? Se não, o que está a faltar?
- 6) Como é que achas que o novo cargo está a contribuir para o teu desenvolvimento profissional?
- 7) Sentes que te forneceram todas as informações de forma clara e concisa sobre as tuas novas responsabilidades. Se não, o que poderia ser melhorado?
- 8) Relativamente ao ambiente de trabalho do novo cargo, sentiste-te que foste bem integrado na equipa do novo departamento. Se não, o que poderia ser melhorado?
- 9) Após a transição de cargo, como descreverias a tua experiência até ao momento?
- 10) Sentes que estás alinhado/a com a cultura do novo departamento e com restantes membros da equipa?
- 11) Tens alguma sugestão de melhoria relativamente a futuros processos de recrutamento interno?
- 12) Tendo em conta a tua experiência até ao momento, estás satisfeito/a com a decisão de mudar de cargo? Se não, porquê? O que poderia ser melhorado?
- 13) De forma geral qual é o teu feedback sobre o processo de recrutamento interno e sobre a transição para o novo cargo?
- 14) Existe algo que gostarias de partilhar sobre a tua experiência de mudança de cargo?

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

Questionário de Acompanhamento dos Recrutamentos Externos

- 1) Qual a função que desempenhas atualmente nos CTT?
- 2) Sentiste que o processo de recrutamento foi transparente e bem organizado?
- 3) Foi-te dado continuamente feedback claro e oportuno durante o processo de recrutamento?
- 4) Sentiste-te que tiveste um bom processo de integração e onboarding desde o começo do cargo? Se não, o que está a faltar?
- 5) Recebeste informações e recursos suficientes para te adaptares rapidamente à tua função? Se não, o que poderia ser melhorado?
- 6) Existe alguma competência/habilidade que tens menos desenvolvida e necessitas de maior acompanhamento para melhorar o teu desempenho?
- 7) As expectativas e responsabilidades da função correspondem ao que foi transmitido durante o processo de recrutamento? Se não, o que está a faltar?
- 8) Como é que achas que este cargo está a contribuir para o teu desenvolvimento profissional?
- 9) Relativamente ao ambiente de trabalho, sentiste-te que foste bem integrado na equipa e na empresa. Se não, o que poderia ser melhorado?
- 10) Como descreverias a tua experiência até ao momento nos CTT? Estás satisfeito com a tua decisão de fazer parte desta empresa?
- 11) Sentes que estás alinhado/a com a cultura do departamento e com restantes membros da equipa?
- 12) Tens alguma sugestão de melhoria relativamente a futuros processos de recrutamento externo?
- 13) Tendo em conta a tua experiência até ao momento, estás satisfeito/a com o teu cargo e por fazer parte dos CTT? Se não, porquê? O que poderia ser melhorado?
- 14) De forma geral qual é o teu feedback sobre o processo de recrutamento externo e sobre os CTT?
- 15) Existe algo que gostarias de partilhar sobre a tua experiência nos CTT?

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO VII- Análises Comparativas de Entrevistas

Análise Comparativa das Entrevistas Estratégia e Desenvolvimento das Operações | Tecnologias e Sistemas Operacionais | Soluções Mobilidade e Sustentabilidade

	1	2	3	4
Conhecimentos na área Soluções, Mobilidade e Sustentabilidade	✘	?	✘	?
Habilitações académicas de Gestão Industrial, Mecânica, Eletrotécnica, Informática, Matemática Aplicada ou similar	✔	✔	✘	✔
Conhecimentos de SQL	✔	✘	✔	Pouca Experiência
Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal	?	✔	✔	✔
Conhecimento de linguagens de programação tais como, Python e R	✔	✔	?	Pouca Experiência
Conhecimentos técnicos e experiência de utilização em soluções para otimização de percursos/rotas	✘	✘	✘	✘
Espírito analítico, dinâmico e proativo	✔	✔	✔	✔
Trabalho de Equipa	✔	?	✔	✔
Domínio avançado de ferramentas MS Office	✔	✔	✔	✔
Domínio de Inglês	✔	✔	✔	✔

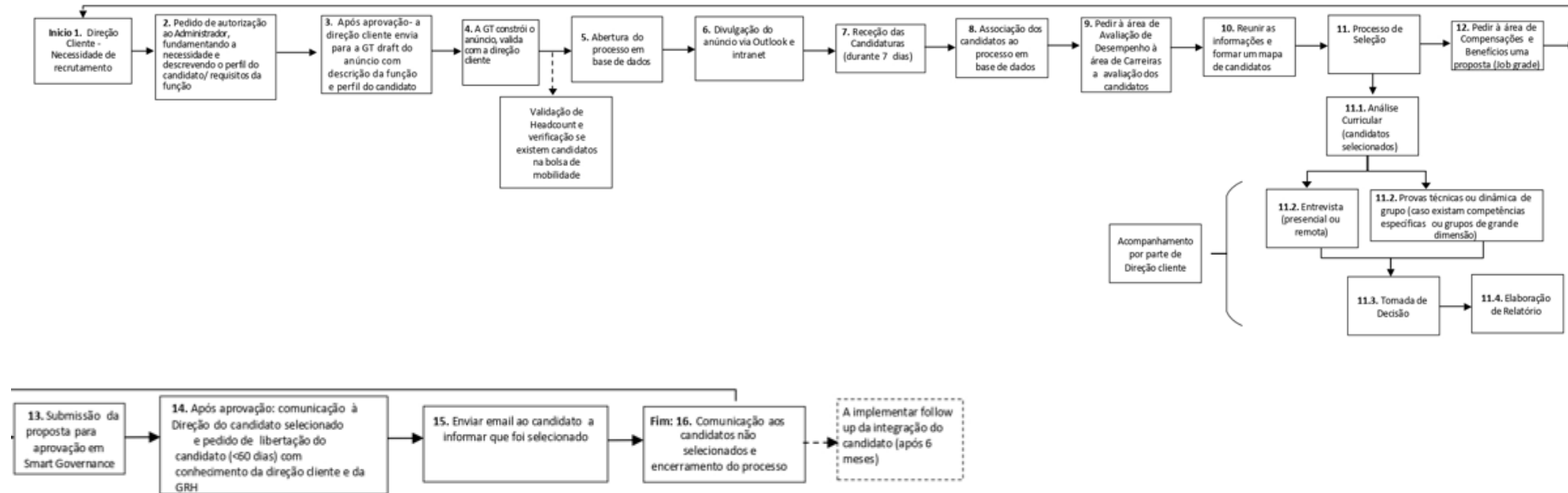
Legenda:

- ✔ Possui a competência;
- ? Competência não está bem desenvolvida;
- ✘ Não possui a competência;

Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

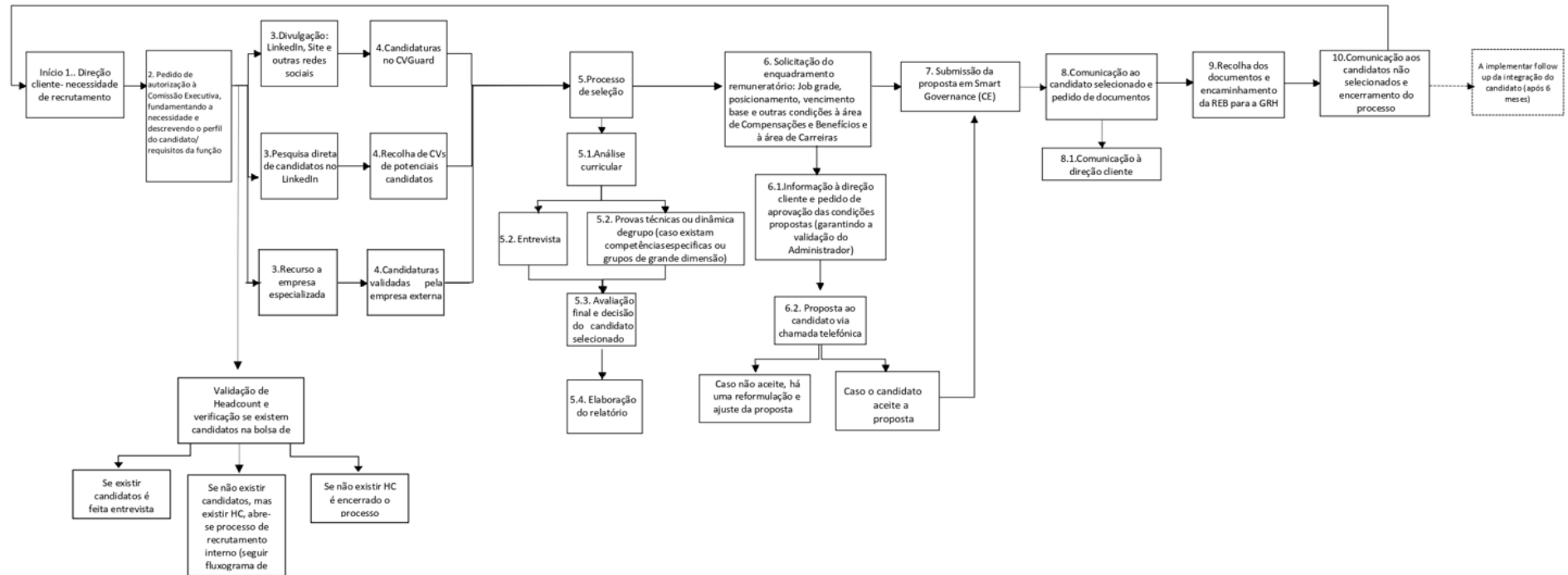
ANEXO VIII- Fluxogramas dos Processos de Recrutamento Interno e Externo

- Recrutamento Interno



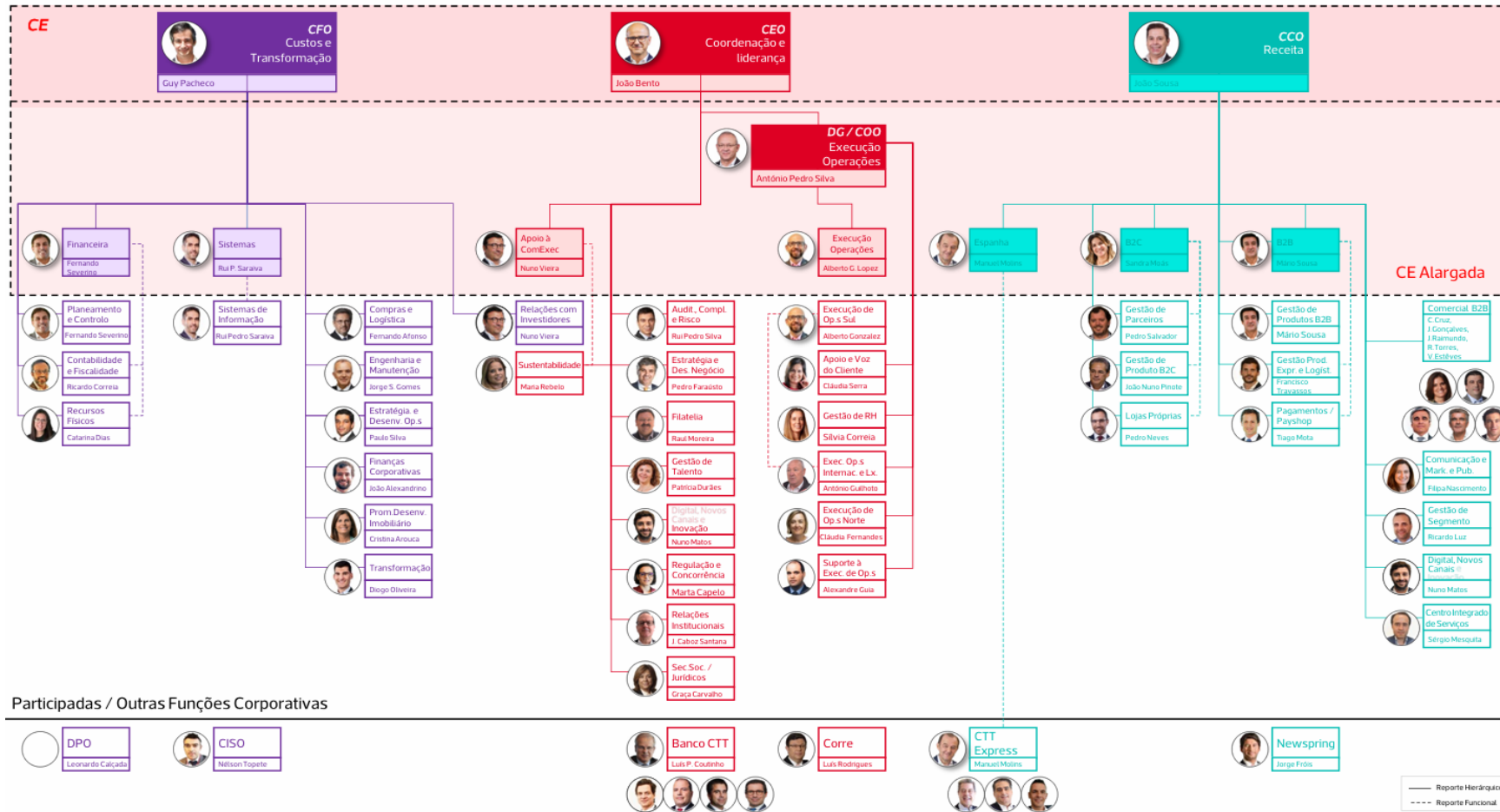
Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

- Recrutamento Externo



Fonte: Documento interno CTT. Elaboração própria de documento.

ANEXO IX – Organograma da Empresa



Fonte: Documento interno CTT.