

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O Processo de Recrutamento e Selecção
no *WYgroup*

TERESA LIMA CARVALHO

Outubro 2018

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O Processo de Recrutamento e Selecção
no *WYgroup*

TERESA LIMA CARVALHO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)

DR^a NÁDIA OLIVEIRA CARVALHO (WYgroup)

Outubro 2018

Agradecimentos

É um privilégio ter tido inúmeras pessoas que ao longo deste percurso académico e da realização do relatório me apoiaram e ajudaram. O meu sincero agradecimento pelo quão importantes foram para mim.

Começo por agradecer à minha equipa do *WYgroup*, à Nádía Carvalho e à Maria José Graça, por toda a paciência, por todos os ensinamentos e amizade durante o período de estágio.

Um agradecimento especial à minha orientadora do ISEG, a professora doutora Helena Mateus Jerónimo, por toda a dedicação, atenção e rigor manifestado ao longo deste período de realização do relatório.

Aos meus pais, Rosa e Vitor, e irmã, Francisca, por me apoiarem e estarem sempre do meu lado em todo o meu percurso, por serem o meu porto de abrigo e por acreditarem em mim e no caminho que escolhi. Um grande obrigada não chega para agradecer o que fazem por mim.

Ao meu namorado, Sérgio, por toda a motivação e ajuda em todos os momentos, por ser também o meu porto de abrigo.

Por fim, e não menos importante, à Ana Marques, à Carina Cruz e à Cátia Vicente um obrigada especial pela amizade, ajuda e companheirismo durante todo o percurso do mestrado.

Obrigada

Resumo

O desenvolvimento e sucesso de uma organização depende essencialmente do capital humano, uma vez que é o talento que contribui para o crescimento da mesma. Numa época de constantes e sucessivas mudanças, o talento deve ser atraído e retido para que as organizações sejam eficazes. Em empresas do sector digital, em que existe necessidades contínuas de inovação, torna-se necessário que as práticas e políticas de gestão de recursos humanos, designadamente o recrutamento e selecção, apresentem fortes repercussões no desempenho organizacional e que levem à vantagem competitiva de uma organização. O presente trabalho final de mestrado tem por objectivo descrever e reflectir sobre as actividades desenvolvidas aquando da realização de um estágio curricular no departamento de recursos humanos do *WYgroup*, uma holding de serviços de marketing e digital, actuando em processos de recrutamento e selecção. Para além da revisão da literatura sobre o processo de recrutamento e selecção, e o impacto do digital no mesmo, o presente relatório procede à análise crítica e confronto entre a literatura e as actividades desenvolvidas em contexto real de trabalho no *WYgroup*. Por fim, é apresentada uma apreciação pessoal sobre a experiência de estágio no *WYgroup*.

Palavras-chave: Recrutamento e Selecção; Digital; Gestão de Recursos Humanos; Estágio Curricular, *WYgroup*.

Abstract

The development and success of an organization depends essentially on human capital, since it is the talent that contributes to its growth. In a time of constant and consecutive changes, talent must be drawn and retained in a way to make more effective organizations. In companies on the digital sector, where there is a continuous need for innovation, human resources management practices and policies, such as recruitment and selection, have a strong impact on organizational performance and lead to the competitive advantage of an organization. This final master's work aims to describe and reflect on the activities carried out during the course of the internship in the human resources department of *WYgroup*, a marketing and digital services holding company, acting in recruitment and selection processes. In addition to reviewing the literature on the recruitment and selection process, and the impact of the digital on it, this report analyzes and confront the literature and the activities carried out in working context at *WYgroup*. Finally, a personal assessment of the internship experience at *WYgroup* is presented.

Keywords: Recruitment and Selection; Digital; Human Resource Management; Curricular Internship; *WYgroup*.

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão de Literatura	2
1. O processo de Recrutamento e Selecção: Conceitos e Métodos	2
1.1 Recrutamento	2
1.2 Selecção	8
2. O Impacto do digital no processo de recrutamento e selecção	11
2.1 E-Recruitment e o uso das Redes Sociais	13
Capítulo II – Caracterização do WYgroup	17
2.1 WYgroup	17
2.2 Estrutura e Caracterização Organizacional	20
Capítulo III – Descrição das actividades do Estágio	22
3.1 Descrição das actividades	22
3.2 O processo de recrutamento e selecção no WYgroup	25
Capítulo IV – Análise Crítica e Confronto entre Teoria e Prática	28
Capítulo V: Considerações Finais	33
Bibliografia	36
Anexos	39

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Recrutamento e Selecção	2
Figura 2 - Caracterização Organizacional do WYgroup	21

Introdução¹

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa, a opção para Trabalho Final de Mestrado recaiu na realização de um estágio curricular que permitisse a possibilidade de consolidar competências técnicas através da aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica no contexto real de trabalho. O estágio focalizou-se na área do recrutamento e selecção e foi realizado no *WYgroup*, uma holding que opera fundamentalmente na área do serviço digital e de marketing. A integração na mesma permitiu conhecer e reflectir sobre as práticas de recrutamento e selecção utilizadas numa empresa do sector digital.

O presente relatório de estágio é constituído por cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à revisão de literatura, nomeadamente a conceptualização dos processos de recrutamento e selecção e respectivos métodos, e o impacto do digital nos mesmos. O segundo capítulo incide sobre a caracterização da empresa onde o estágio foi realizado. O terceiro capítulo é a descrição do processo de recrutamento e selecção do *WYgroup* e de todas as actividades realizadas aquando do estágio. O quarto capítulo diz respeito à análise crítica e confronto entre a literatura e as actividades desenvolvidas em contexto real de trabalho. Para finalizar, avançam-se a conclusão e limitações.

¹ Relatório de Estágio redigido segundo o antigo acordo ortográfico.

Capítulo I - Revisão de Literatura

1. O processo de Recrutamento e Selecção: Conceitos e Métodos

O processo de recrutamento e selecção é uma das principais práticas da gestão de recursos humanos, dado que consiste num conjunto de procedimentos com o objectivo de atrair e seleccionar os melhores candidatos (Amin *et al.*, 2014:128). O valor desta actividade pode conduzir, por sua vez, a níveis mais elevados de desempenho da organização (Amin *et al.*, 2014:128) e ditar o sucesso e/ou fracasso de uma organização (Nabi, Ghous, & Rahimiaghdam, 2017:347). De acordo com Peretti (2007:216), e de uma forma mais generalista, um processo de recrutamento e selecção deverá ser constituído pelas seguintes etapas:

Figura 2 - Processo de Recrutamento e Selecção



Peretti (2007, p.216) - Adaptação Própria

1.1 Processo de Recrutamento

O recrutamento é o processo de atracção de indivíduos com competências e qualificações adequadas para preencher um determinado posto de trabalho (Babu & Rao, 2018:58). Também pode ser definido como “qualquer prática ou actividade desenvolvida pela organização com o objectivo principal de identificar e atrair potenciais funcionários” (Breaugh & Starke, 2000:405, *cit in* Parry & Olivas-Luján, 2011:160). Para que o processo de recrutamento tenha sucesso é necessário conseguir

um grupo de talentos, o que, no entanto, pode não ser fácil uma vez que os recrutadores e a própria organização precisam de ter sempre em conta que a imagem da organização e a atractividade do cargo restringe ou não os potenciais candidatos (DeCenzo *et al.*,2010:134-135). Um dos principais impulsionadores para atrair talentos é a imagem da organização como um bom empregador (Rajan, 2015:32). De acordo com Theurer, Tumasjan, Welpe, & Lievens (2018:56), *employer brand* apresenta a organização como uma marca, como um conjunto de “benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados e identificados com a organização”, atraindo novos candidatos e retendo os colaboradores da mesma.

De modo a não existir alta rotatividade, turnover, absentismo, stress e baixa produtividade, é necessário que processo de recrutamento se traduza eficiente e eficaz de maneira a maximizar a vantagem competitiva (Amin *et al.*, 2014:128). Ou seja, o processo de recrutamento é tido como uma das principais ferramentas do processo estratégico, uma vez que os recursos humanos de uma organização são fonte de vantagem competitiva para a mesma através das suas características tangíveis mas principalmente das intangíveis. De acordo com a visão baseada em recursos (*Resource Based View*) de Barney (1991), para uma organização obter a vantagem competitiva, os recursos têm de ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, para permitirem que as organizações implementem estratégias eficientes que difiram de outras (Nason & Wiklund, 2018:33-34).

◆ **Análise e Descrição de Funções**

Para se estruturar um processo de recrutamento, deve-se ter em conta a análise do ambiente interno, como planos estratégicos a curto ou longo prazo, do ambiente externo, como o mercado de trabalho, economia e legislação (Shafique, 2012:895), e a

análise e descrição de funções que é realizada de maneira a obter informações relacionadas a determinado posto de trabalho (Singh, 2008:87).

A análise de funções é tida como a base da gestão de recursos humanos uma vez que a mesma produz variadas vantagens e proveitos para a organização como servir de input para outras actividades da gestão de recursos humanos como o recrutamento e selecção, a avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras e compensações (Cunha, *et al.*, 2010:141-146). A análise de funções consiste numa rigorosa análise de recolha de informação das actividades laborais de uma determinada função. É um procedimento técnico, usado para definir as tarefas, actividades e responsabilidades de uma função, identificando as tarefas, competências e conhecimentos necessários para a realização da mesma (Cunha, *et al.*, 2010:141; Sánchez, 2009:145).

Esta prática possui três componentes: a descrição de funções, que é um documento, que identifica os objectivos, tarefas, responsabilidades e todas as actividades realizadas numa determinada função (Bilhim, 2009:224); a especificação da função, que é uma ferramenta importante pois indica e identifica as qualificações, habilitações, conhecimentos e experiência exigidos aos colaboradores; e as métricas de desempenho, que correspondem à mensuração do valor que cada função tem na organização (DeCenzo *et al.*, 2010:123-124).

◆ **Fontes de Recrutamento**

Consequentemente, no decorrer do processo de recrutamento, determina-se qual a fonte de recrutamento mais vantajosa de maneira a encontrar os candidatos ideais. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O recrutamento interno evidencia-se pela procura de competências internas (Senba *et al.*, 2014:3), isto é, a organização recorre a membros internos para preencher determinados lugares (Cunha, *et al.*,

2010:200), tendo como vantagens a promoção, planos de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, maior segurança, produz motivação dos mesmos e promove as boas relações (Senba *et al.*, 2014:3; Babu & Rao, 2018:59). O recrutamento interno também é menos dispendioso pois reduz os custos do próprio processo e da formação que é necessária no caso dos novos colaboradores. A organização deve também entender que utilizar constantemente fontes internas conduz à falta de diversidade e ideias (DeCenzo *et al.*, 2010:137-138).

O recrutamento externo foca-se na aquisição de competências externas da organização (Cunha, *et al.*, 2010:200), isto é, a aquisição de novos talentos para a organização, que tem como vantagens o enriquecimento do capital humano e capital intelectual, uma vez que novos colaboradores podem ser fonte de conhecimento e inovação, renovando a cultura organizacional (Muscalu, 2015:355). Contudo, é tido como uma fonte de recrutamento com custo mais elevados, menos segura e demorada (Senba *et al.*, 2014:3).

Já o recrutamento misto procura as vantagens dos dois métodos de recrutamento, externo e interno, ou seja, tanto os actuais colaboradores como novos candidatos têm oportunidade de concorrer às vagas, havendo uma concorrência equilibrada.

1.1.1 Métodos de Recrutamento

Existem diversos métodos de recrutamento que se podem empregar no processo de recrutamento, e a escolha destes métodos deve adequar-se à realidade da organização (Shafique, 2012:890-891). Seguidamente são enunciados apenas os métodos de recrutamento que são utilizados no *WYgroup*.

◆ **Anúncios**

Segundo Basak & Khanna (2017:30), os anúncios são a técnica mais comum e eficaz de recrutamento externo. Para o sucesso do recrutamento, de modo a chamar a atenção dos melhores talentos, os anúncios devem fornecer a identificação da organização, condições e informação necessária do cargo (DeCenzo *et al.*, 2010:139), serem atractivos e distintos. Segundo Cunha *et al.* (2010:203), a elaboração do anúncio deve ser cuidada e o anúncio de ser ajustado às circunstâncias. Hoje em dia, a publicação de anúncios é essencialmente realizada através de plataformas digitais, mas, seja em versão impressa, seja em versão digital, os anúncios devem assentar nos quatro parâmetros do modelo AIDA (**A**tenção, **I**nteresse, **D**esejo e **A**cção). As organizações devem cativar a *Atenção* dos candidatos, desencadear *Interesse* do candidato no anúncio e respectivo cargo anunciado, incitar ao *Desejo* do candidato querer ocupar o cargo e despertar a *Acção*, isto é, a candidatura ao cargo (Cunha, *et al.*, 2010:203-204).

◆ **Base de dados**

As bases de dados são um sistema de armazenamento de dados estruturados de maneira a simplificar o acesso (Chiavenato, 1989). A base de dados é criada através da recepção de candidaturas espontâneas, bem como de candidaturas obtidas de processos já ocorridos, em que o candidato não chegou à fase contratual. São uma importante fonte uma vez que se pode obter informação detalhada e simplifica a selecção dos candidatos (DeCenzo *et al.*, 2010:115; Shafique, 2012:893).

◆ **Escolas e Universidades**

As instituições de ensino oferecem diversas oportunidades para recrutar jovens graduados (DeCenzo *et al.*, 2010:142). As organizações estabelecem protocolos (estágios curriculares e/ou profissionais) com as instituições de ensino, sejam elas escolas profissionais ou universidades, de maneira a aproximar os alunos com o

mercado de trabalho e a organização usufruir de colaboradores motivados e interessados em aprender profissionalmente a custo reduzido (Torrington *et al.*, 2008:126; Shafique, 2012:891).

◆ **Referências/Recomendações de colaboradores**

As referências/recomendações de colaboradores dizem respeito à divulgação de vagas entre colaboradores com o intuito dos mesmos recomendarem profissionalmente amigos e conhecidos para determinado cargo (DeCenzo *et al.*, 2010:138). Tem como vantagens servir como um instrumento de triagem para reduzir a disparidade de informações nos processo de contratação (Ekinici, 2016:688), e os colaboradores recomendarem apenas candidatos que acreditem que são qualificados e aptos para realizar determinadas funções, uma vez que tal recomendação reflecte na reputação do colaborador que recomendou (DeCenzo *et al.*, 2010:138; Shafique, 2012:891). As referências de colaboradores também podem ser mais precisas e realistas sobre o cargo e acerca da realidade organizacional (DeCenzo *et al.*, 2010:138).

◆ **Feiras de Emprego**

Muitas vezes realizadas em/ou perto de campus de faculdades, as feiras de emprego são uma oportunidade para “vender” a marca de uma organização. (DeCenzo *et al.*, 2010:143). As feiras de emprego são fóruns abertos em que as entidades recrutadoras podem apresentar, de maneira mais informal, o melhor que as suas organizações têm para oferecer aos candidatos e proporcionam o contacto directo com possíveis candidatos (Babu & Rao, 2018:60), recolhem informações e currículos, podendo os mesmos serem contratados para colaboradores, e constituem uma excelente ferramenta de procura e desenvolvimento de funcionários (DeCenzo *et al.*, 2010:143). O objectivo principal é o contacto com futuros colaboradores e a recolha de informações e currículos. Nos dias de hoje é comum a realização de feiras de emprego virtuais, são

feiras de emprego realizadas inteiramente online em que os candidatos e os recrutadores se encontram online (DeCenzo *et al.*, 2010:143).

◆ **E-Recruitment**

E-Recruitment é a prática de usar a Internet para tarefas relacionadas com o processo de recrutamento e selecção como encontrar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar novos funcionários (Cunha, *et al.*, 2010:206-207). Devido à importância deste método no *WYgroup*, o ponto 2.1 será dedicado a uma exposição mais desenvolvida sobre o mesmo.

1.2 Processo de Selecção

O processo de selecção é um acto precedente e consequente ao processo de recrutamento, são processos que estão em constante ligação (Senba *et al.*, 2014:4). Entende-se por selecção o processo de redução do número de candidatos e escolha daqueles que possuem as qualificações necessárias para determinado cargo (Amin *et al.*, 2014:127). O processo de selecção deve estar assente na adaptação ao cargo, à equipa e à organização a fim de demonstrar eficiência e satisfação relativamente ao desempenho do candidato (Senba *et al.*, 2014:4). O processo de selecção analisa detalhadamente as aptidões, qualidades, qualificações de cada candidato, entre outros factores importantes para os requisitos do cargo na organização (Subhani *et al.*, 2012:24), sendo que o objectivo final do processo de selecção é a escolha do indivíduo que pode executar o cargo com mais sucesso (Basak & Khanna, 2017:31). “A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos” (Cunha, *et al.*, 2010:232).

1.2.1 Métodos de Selecção

A recolha de informação no processo de selecção é feita através de determinados métodos de selecção. As actividades de selecção prosseguem um padrão, iniciando normalmente com uma triagem inicial e concluindo com a decisão final de emprego (DeCenzo *et al.*, 2010:156-157). Cada etapa do processo procura e deve fornecer dados úteis do candidato como as capacidades, competências e a motivação do mesmo, e aumentar a informação do recrutador para tomar uma decisão final (DeCenzo *et al.*, 2010:156). Os métodos escolhidos para recolher de informação sobre determinada função detêm características diferenciadoras, sendo que cada método será aplicado consoante a necessidade do processo de selecção (Senba *et al.*, 2014:4). De seguida são enunciados os métodos de selecção utilizados no WYgroup.

◆ Análise e Triagem Curricular

O primeiro passo no processo de selecção envolve a análise e triagem curricular de potenciais candidatos e é considerado o primeiro contacto indirecto entre o candidato e a organização. De acordo com Machado & Portugal (2014:14), a análise e triagem curricular é o “conjunto de operações de verificação, avaliação e validação de dados e informações relativos à qualificação de um candidato face aos requisitos da função a que apresentou a sua candidatura através do *curriculum vitae*”. Esta triagem inicial representa o segundo método mais utilizado nos processos de selecção (logo após a entrevista que é o método mais utilizado) (Cunha, *et al.*, 2010:256). É através do *curriculum vitae* que os candidatos destacam as suas competências e qualidades, e os recrutadores verificam se as informações mencionadas vão de encontro ao perfil pretendido. Durante este processo a organização deve ser transparente de modo a evitar favorecimentos, a análise e triagem curricular deve ser feita com base na descrição e

especificação do perfil pretendido (DeCenzo *et al.*, 2010:156; Machado & Portugal, 2014:14).

◆ **Testes de conhecimento técnico**

Os testes de conhecimento técnico são testes elaborados especificamente para avaliar e medir os conhecimentos do candidato através de questões concretas acerca do cargo oferecido. Uma vez que cada função é caracterizada por diferentes competências, os testes devem ser delineados consoante as especificidades de cada função e o que se pretende avaliar². No processo de recrutamento e selecção estes testes são um modo de minimizar o tempo do processo. Este tipo de teste é utilizado em processos de recrutamento para cargos que exigem conhecimento especializado³.

◆ **Entrevistas**

A entrevista é o método de selecção mais utilizado, pois envolve a discussão presencial e proporciona o contacto pessoal entre o entrevistador e o candidato (Armstrong, 2006:430). Também pode ser definido como “a interacção interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo posterior” (Cunha, *et al.*, 2010:277).

A entrevista é uma oportunidade para os recrutadores descreverem o cargo detalhadamente de modo a que os candidatos possam considerar se se encontram alinhados com o mesmo, analisar até que ponto as competências do candidato correspondem às especificidades do cargo e permitir que os candidatos revelem o máximo de informações que sejam úteis (DeCenzo *et al.*, 2010:156). Deste modo,

²Informação disponível em: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/job-knowledge-tests/> (Consultado em 23/03/2018).

³ Informação disponível em: <https://resources.workable.com/tutorial/pre-employment-tests> (Consultado em 23/03/2018).

salvuarda-se que não haverá “choque de expectativas”, relativamente ao cargo e à própria estrutura e ambiente organizacional, caso o candidato seja o seleccionado.

De acordo com Cunha *et al* (2010), pode-se observar que existe a entrevista individual, em que o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador; entrevista em duo, ou seja, realizada com o gestor de recursos humanos e com o gestor de linha, o que permite que as informações sejam partilhadas; a entrevista sequencial, em que estão a entrevistar diversas pessoas o candidato; e painel de entrevistas, em que é entrevistado por mais de dois entrevistadores (Cunha *et al.*, 2010:278; Shafique, 2012:898).

Relativamente às metodologias que cada organização utiliza para guiar entrevistas, as mesmas podem ser classificadas nos seguintes termos: não estruturadas (ou denominadas de convencionais), em que o entrevistador coloca questões com o que lhe parece ser apropriado no momento; estruturadas (comportamentais), em que o entrevistador coloca questões ao candidato que são previamente estabelecidas (Sánchez, 2009:140-145; Cunha, *et al.*, 2010:279-280); e semiestruturadas em que o entrevistador coloca questões preestabelecidas, contudo a ordem e as questões podem ser modificadas ou omitidas com base na percepção do entrevistador sobre o que parece ser mais apropriado relativamente ao entrevistado (Nowak & Haynes, 2018:430-431).

Hoje em dia, as entrevistas podem ser realizadas online, como por exemplo através do Skype, e os entrevistadores utilizam este meio para conhecer os candidatos (Rupasinghe *et al.*,2016:288).

2. O Impacto do digital no processo de recrutamento e selecção

O digital é cada vez mais predominante no mundo empresarial. A forma de comunicar passou a contemplar mais este meio, do que qualquer outro, os modelos de trabalho adaptaram-se à nova realidade e surgiram novas ferramentas colaborativas que

facilitam a partilha de informação (Bondarouk & Brewter, 2016:2652). Devido aos diversos avanços tecnológicos, as organizações podem oferecer aos seus colaboradores novas formas de trabalhar (Bondarouk & Brewter, 2016:2653).

Tradicionalmente, na área da gestão dos recursos humanos, o processo de recrutamento e selecção era elaborado através de métodos que envolviam o contacto mais pessoal como anúncios em jornais, boca-a-boca, e *headhunting* (Parry & Olivas-Luján, 2011:160). Contudo, na última década, o uso da Internet e das inovações tecnológicas alteraram significativamente as práticas de recrutamento e selecção, designando uma nova realidade do recrutamento, o E-Recruitment, expandindo-se por quase todos os negócios, através de um conjunto de empregos online, sites das organizações, ou ultimamente, através da utilização das redes sociais (como por exemplo, LinkedIn ou Facebook) (Subhani *et al.*, 2012:23; Parry & Olivas-Luján, 2011:161).

As inovações tecnológicas trazem flexibilidade e eficácia na contratação e funcionam como um instrumento que permite obter com maior exactidão as informações obtidas na realização dos processos, o que também possibilita um maior grau de competitividade para a organização (Senba *et al.*, 2014:2). Os candidatos têm procurado mais emprego através da Internet e o seu custo para as organizações e para os candidatos é menor e mais eficaz (Vokic & Vidovic, 2015:232-234).

Com a entrada dos *millennials* nas organizações, existem alterações, em termos de recursos humanos, pois torna-se urgente dotar as estruturas de condições essenciais aos valores daquela geração. A geração *millennial* é mais orientada para resultados, com perspectivas novas e ousadas, confortável com as mudanças tecnológicas e tem expectativas concretas e bem definidas sobre o local de trabalho (Rajan, 2015:30). A nível do recrutamento, os *millennials* tendem a querer ser recrutados via Internet, como

aplicações de emprego online, sites corporativos, redes sociais, entre outros, sendo que, ao avaliar possíveis empregadores através de sites, os *millennials* analisam o conteúdo e os componentes de design visual, bem como componentes interactivos e divertidos (Vokic & Vidovic, 2015:234).

Segundo Greg Savage, “Para os recrutadores garantirem o sucesso do processo devem ter em conta que o recrutamento e o marketing devem interligar-se de modo a identificar potenciais colaboradores, uma vez que os candidatos se comportam como consumidores” (Havercroft, 2017), sendo por isso necessário que os modelos de negócio das organizações sejam baseados também em técnicas e ferramentas de marketing digital, como a identificação e a atracção do “consumidor” (Havercroft, 2017; Rajan, 2015: 32; Maurer & Liu, 2007:306). Os candidatos a determinado cargo esperam que o processo seja directo e rápido. Se uma organização demorar a reconhecê-los no processo de recrutamento e selecção, existem probabilidades dos “talentos” procurarem novas oportunidades (Havercroft, 2017). Os gestores de recursos humanos terão de permanecer em constante aprendizagem acerca de novos desenvolvimentos, desafios e tendências tecnológicas (Rajan, 2015:32).

2.1 E-Recruitment e o uso das Redes Sociais

A maioria das grandes empresas utiliza o E-Recruitment para recrutar, através de anúncios em redes sociais, sites e aplicações de ofertas de emprego e os próprios sites da organização (Ritter, 2016:10). A afeição dos candidatos ao E-Recruitment é influenciada pela facilidade na utilização e velocidade do sistema (Ritter, 2016:10). De acordo com Allden & Harris (2013), o E-recruitment é o processo que as organizações usam para encontrar e recrutar potenciais talentos através da Internet (Melanthiou, Pavlou, & Constantinou, 2015:35).

Efectivamente, o E-recruitment é um método em rápido crescimento de contratação de colaboradores, visto que cada vez mais pessoas publicam os seus currículos online na procura de novas oportunidades (Melanthiou *et al.*, 2015:35). O sucesso do recrutamento electrónico deve-se ao facto de as organizações terem acesso imediato a uma “*pool*” de potenciais candidatos, uma vez que não existem limitações geográficas e as pessoas estão mais propensas a viajar para outros locais por uma oportunidade de trabalho melhor (Melanthiou *et al.*, 2015:35).

A “relação custo-eficácia”, a capacidade e o alcance de atingir os colaboradores exigidos, respostas mais rápidas e comunicação mais simplificada, o acesso a mais candidatos de áreas da tecnologia da informação, facilidade na utilização e o custo do processo ser menor do que qualquer outra técnica a ser implementada são algumas das vantagens mencionadas sobre a utilização do E-recruitment (Subhani *et al.*, 2012:28; Parry & Olivas-Luján, 2011:163; Nabi *et al.*, 2017:354-355). De acordo com Galanaki (2002, *cit in* Subhani *et al.*, 2012:28), “o recrutamento online proporciona à organização uma imagem renovada e inovadora, de criatividade e flexibilidade”. Efectivamente, o recrutamento online demonstrou ser até 30% mais rápido do que outros métodos mais tradicionais devido à “eliminação de intermediários e um ciclo de recrutamento mais curto” (Melanthiou *et al.*, 2015:37). E estudos realizados demonstraram que 71% das organizações recorrem ao recrutamento online para redução de custos, 60% para acrescer o grupo de selecção e 47% para diminuir o tempo de contratação (Parry & Olivas-Luján, 2011:163).

É de notar que estudos referem que quase 80% de todos os currículos submetidos são inadequados ao cargo (DeCenzo *et al.*, 2010:144) e muitas organizações faltam com recursos e conhecimentos especializados para obter maior rentabilidade dos

processos (Subhani *et al.*, 2012:28). Contudo, isso nem sempre tem como consequência a falta de eficiência nas organizações (DeCenzo *et al.*, 2010:144).

De acordo com a *Recruitment Process Outsourcing Association*, o uso de sistemas de rastreamento de candidatos, denominados ATS (*Applicant tracking systems*), ajudam as organizações a recrutar, a publicar anúncios que remetem directamente para outras plataformas online de recrutamento, quantificar o número de currículos recebidos, classificar, gerir e seleccionar automaticamente (Reilly, 2013; Guest, 2017).

Muitos candidatos a emprego utilizam também a Internet para seu próprio benefício, uma vez que criam as suas próprias páginas com resumos, vídeos e portfólios online de modo a apresentar o seu trabalho a determinada organização (DeCenzo *et al.*, 2010:144).

A utilização das redes sociais como meio de recrutamento e selecção também tem sido parte integrante das estratégias das organizações (Rajan, 2015:31). O uso das redes sociais tem sido uma tendência em crescimento para candidatos e para recrutadores/empregadores (Zin, Nik, Mat, Alias, & Asharu, 2016:86). As redes sociais são tidas como serviços baseados na web que proporcionam aos utilizadores a criação de um perfil no sistema, estabelecimento de conexões e partilhas com outros utilizadores e visualização de conexões de outros na rede (Melanthiou *et al.*, 2015:36). Por outras palavras, um dos benefícios importantes no uso das redes sociais é a partilha de informações e conhecimento entre diferentes grupos de pessoas, o que demonstra como as redes sociais oferecem maneiras mais fáceis e económicas de partilhar e gerir membros e informação (Hada & Gairola, 2015:91).

As organizações estão a utilizar as redes sociais como pesquisa de perfis, contacto, referências e estabelecer visibilidade da marca da organização (Hada &

Gairola, 2015:93). Um perfil online, como no LinkedIn, é um perfil “à vista de todos” e, por conseguinte, tende a ser mais confiável do que um CV mais tradicional, em questões de veracidade (Rajan, 2015:31). Segundo Hada & Gairola (2015:91), acerca de estudos realizados sobre redes sociais e recrutamento online, afirmam que as redes sociais como o LinkedIn, Facebook, Google+ e o Twitter, estão a contribuir para a rapidez do processo de recrutamento.

De acordo com a JobVite, um *software* relativo à tecnologia de recrutamento online, refere que as redes sociais são um óptimo meio difusor para encaminhar colaboradores, o que delimita o tempo e o custo de contratação (Melanthiou *et al.*, 2015:37).

Segundo uma pesquisa realizada pela Jobvite, cerca de 94% dos recrutadores utilizam o LinkedIn para encontrar o melhor candidato, o Facebook é utilizado por 66% e o Twitter por 52% (Hada & Gairola, 2015:92). Relativamente à contratação, cerca de 79% dos recrutadores contrataram colaboradores através do LinkedIn e cerca de 26% contrataram pelo Facebook (Hada & Gairola, 2015:93). Considerando estes dados relativos à pesquisa realizada pela Jobvite, é evidente o motivo por que as redes sociais são utilizadas. As organizações tendem a utilizar as redes sociais para identificar traços de personalidade, através do historial do candidato nas redes sociais de maneira a que se possam ajustar à cultura da organização e fornecer indicações do desempenho do cargo (Melanthiou *et al.*, 2015:39).

Contudo, Melanthiou *et al.* (2015:39) questionam em que medida é legítimo o uso das redes sociais nestes termos, pois afirmam que a actividade das redes sociais nem sempre representa o modo como um candidato irá agir no ambiente de trabalho e até ao longo das suas rotinas diárias, o que torna o uso das redes sociais um problema no que

respeita à privacidade do indivíduo. Saber distinguir o que é pessoal do profissional é uma competência substancial nos recrutadores e organização.

Com a era digital e todos os avanços tecnológicos, as organizações necessitam que os processos sejam executados de maneira a não existir tanta burocracia para ambas as partes e que, sejam rápidos, eficientes, eficazes e menos dispendiosos. As organizações têm de acompanhar as tendências nos seus processos, como nos processos de recrutamento e selecção de colaboradores, para obterem informações mais validas nas informações de modo a atingirem os resultados e expectativas, pois o digital oferece uma maior abrangência na obtenção de candidatos (Senba *et al.*, 2014:6).

Capítulo II – Caracterização do WYgroup

2.1 WYgroup

Tendo por base informações e dados obtidos através do *website* do grupo⁴ e documentação interna, o *WYgroup* é o maior grupo de capitais nacionais de serviços de marketing digital e publicidade a exercer em Portugal e disponibiliza aos clientes um conjunto de diferentes soluções digitais. O grupo foi fundado através da agência *BY*, a agência pioneira do grupo, em 2001, e é actualmente uma holding de 8 agências independentes estabelecidas nas áreas do marketing, comunicação e tecnologia com escritórios em Portugal (Lisboa e Porto), nos Estados Unidos da América (Boston) e no Brasil (São Paulo). O *WYgroup* foi estabelecido como uma “estrutura colaborativa de agências” de modo a criar complementaridade e sinergias, a fim de gerar soluções ajustadas aos clientes, dispondo de estratégias personalizadas e proporcionando aos clientes suporte permanente e efectivo. Permite também que os mesmos atinjam os seus objectivos, ou seja, de modo a que as agências possam atender às necessidades dos

⁴ Informação disponível em: <https://www.wygroup.net/> (Consultado em 13/04/2018)

clientes, o “papel do *WYgroup* como uma holding é fornecer recursos e suporte” às mesmas.

Segundo ainda informação retirada do *website* e documentação interna, o grupo detém uma cultura organizacional articulada e tem como missão criar, desenvolver e gerir talentos criativos de modo a fornecer crescimento aos clientes e marcas. A actuação do *WYgroup* está assente num conjunto de princípios que são comuns a todas as agências baseados em quatro valores elementares compartilhados com a proposta de valor que o grupo oferece ao mercado. São eles: (1) Talento - alto potencial, essencial para o sucesso competitivo de modo a alcançar o potencial de maior qualidade dos colaboradores; (2) Energia - conexões positivas, atitudes optimistas, ambiente dinâmico e proactividade que geram auto motivação e maior desempenho no trabalho; (3) Trabalho - equilíbrio entre “trabalho inteligente e trabalho árduo” de modo a obter satisfação do cliente; (4) Integridade - honestidade e confiabilidade sólida, no sentido de se desenvolver credibilidade e confiabilidade para com os clientes, níveis de éticos intrínsecos para o grupo.

Além disso, o *WYgroup* detém um grande foco em responsabilidade social, com a criação de um programa de responsabilidade social interno, denominado *WYhelp*, que fomenta diversas iniciativas, tanto externas quanto internas, envolvendo o grupo a ser social e ambientalmente responsável. O *WYgroup* faz angariação de fundos para instituições, realiza colectas de sangue, disponibiliza apoio a várias instituições tais como a Aldeias SOS, o Instituto Português do Sangue, a Federação Portuguesa de Desporto para Pessoas com Deficiência e, mais recentemente, com os Médicos do Mundo na missão de ajudar as vítimas dos incêndios de Pedrogão Grande e Castanheira de Pêra tanto em angariação de materiais de construção como de voluntariado dos colaboradores no local para limpezas de terreno.

Como referido anteriormente, o *WYgroup* é composto por 8 agências independentes, agências essas sediadas em Santo Amaro de Oeiras, Lisboa, com excepção da Bliss Applications:

- ◆ **Bliss Applications:** Fundada em 2009, a Bliss Applications é uma agência de *software* com foco na elaboração e desenvolvimento de dispositivos e soluções móveis. A agência é constituída por profissionais das áreas do design, desenvolvimento e engenharia. Actualmente está presente em Lisboa, no Porto, São Paulo e Boston, sendo que em Boston o *core* é *New Business*.
- ◆ **BloomCast:** A BloomCast é uma consultora de comunicação, fundada em 2012, focada nas prioridades de negócios dos clientes e especializada em consultoria estratégica de comunicação, relações públicas, comunicação digital e *social media*, comunicação organizacional e marketing de conteúdo.
- ◆ **BY:** Fundada em 2001, a BY é uma agência interactiva de marcas, com o objectivo de criar conexão entre a marca e as pessoas, através de serviços de design, marketing e publicidade. É uma agência 360°, isto é, tem toda a componente de serviços online e offline desde marketing digital, design, *social media* e comunicação da marca.
- ◆ **Massive:** Fundada em 2008, a Massive é uma agência que desenvolve criatividade e plataformas digitais/*websites* para os clientes, tendo como principais especializações a estratégia de negócios, design visual e de experiência dos utilizadores, engenharia, consultoria técnica, *website* e *social analytics*, e estratégias de conteúdo.
- ◆ **NOSSA:** Fundada em 2008, a NOSSA é uma agência de publicidade digital focada em criar soluções e gerar crescimento de modo a tornar as marcas mais interessantes para os consumidores. É uma agência 360°, isto é, tem toda a componente de serviços online e offline. A agência actua nas áreas de estratégia, publicidade, *branding*, conteúdo digital e activação de marcas.

- ◆ **Performance Sales:** A Performance Sales foi fundada em 2012 e é uma agência de marketing e publicidade digital integrada e marketing performance, capaz de conduzir todos os aspectos da comunicação em qualquer meio digital. A agência detém uma equipa de consultores que estabelecem *engagement* entre os consumidores e as marcas, com o objectivo final de aumentar as vendas e melhorar o rendimento dos clientes.
- ◆ **Tribe:** A Tribe, fundada em 2010, é uma agência especialista em marketing digital com foco no *engagement* entre as marcas e/ou produtos e os seus consumidores, colocando todos os processos de comunicação em formato digital.
- ◆ **White:** White, uma agência de serviços criativos de marketing e comunicação, foi fundada em 2006 e dedica-se a encontrar soluções criativas com foco em offline para os seus clientes através de uma equipa formada por designers, *copywriters* e *marketeers*, desenvolvendo a sua actividade em diversas áreas do design.

2.2 Estrutura e Caracterização Organizacional

O *Wygroup* começou em 2001, com apenas 3 pessoas, como uma agência de *branding* e serviços de web. Desde então, o sucesso dos negócios está assente no “crescimento sustentado, tanto na retenção de talento como na gestão de relacionamentos de longo prazo”⁵. Cada agência do grupo é totalmente focada dentro do seu *core business* e nas suas melhores práticas, no entanto, o grupo como um todo, consegue dar resposta a um cliente abrangendo todas as áreas do marketing digital e da publicidade. Cada agência é composta por 2 *partners* e segundas linhas de gestão, um sempre mais focado na relação e interacção com o cliente, criando mesmo a ponte de

⁵ Informação disponível em: <https://www.wygroup.net/> (consultado em 20/09/2018)

ligação entre a agência e o mercado, e o outro sempre mais focado na parte operacional que é desenvolvida internamente por todos os colaboradores.

O WYgroup é composto por:

Figura 2 - Caracterização Organizacional do WYgroup

Agências do WYgroup	<ul style="list-style-type: none"> • 8 agências
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • 252 colaboradores
Género	<ul style="list-style-type: none"> • 136 do sexo masculino • 116 do sexo feminino
Média de Idades	<ul style="list-style-type: none"> • 34 anos • Mais de metade dos colaboradores são millennials.
Área Alocada aos Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • 29% - Design • 22% - Engenharia • 22% - Serviço ao Cliente • 8% - Gestão de Campanhas • 7% - Suporte • 5% - Estratégia • 5% - Social Media • 2% - Outros
Habilitações	<ul style="list-style-type: none"> • 10% - 12º Ano • 70% - Licenciatura • 20% - Mestrado
Tipo de Contrato	<ul style="list-style-type: none"> • 64% - Contrato a Termo Certo • 30% - Contrato Sem Termo • 16% - Estágios profissionais e curriculares
Antiguidade	<ul style="list-style-type: none"> • Média de 2.94 anos no WYgroup

Indicadores RH (Documentação Interna do WYgroup) - Adaptação Própria

O WYgroup proporciona às agências uma equipa de gestão e compartilha 3 departamentos de suporte estrutural: departamento de recursos humanos, departamento administrativo e financeiro e suporte a nível das tecnologias da informação.

O departamento de recursos humanos, comum a todas as agências, surgiu em 2015, sendo que anteriormente as políticas e práticas de recursos humanos estavam divididas entre a área das finanças e administração (payroll e gestão de benefícios) e os próprios

partners das agências (recrutamento e selecção). O objectivo da formação deste departamento prendeu-se no grupo ser mais eficiente e eficaz tanto para a organização como para os colaboradores, com o intuito de aprimorar e incrementar as políticas e práticas dos recursos humanos, nomeadamente a atracção e retenção, desenvolvimento e motivação de colaboradores. O departamento é composto por 3 colaboradores: a directora de recursos humanos, 1 técnica de recursos humanos e 1 técnica administrativa. As tarefas que são alocadas ao departamento são o recrutamento e selecção, acolhimento, formação, avaliação de desempenho e processamento salarial de todas as agências integrantes do *WYgroup*.

Capítulo III – Descrição das actividades do Estágio

3.1 Descrição das actividades

O Estágio decorreu no departamento de recursos humanos do *WYgroup*, grupo sediado em Santo Amaro de Oeiras, e teve início a 19 de Outubro 2017 com término a 18 de Janeiro 2018. Com horário das 9h30 às 18h30, o estágio cumpriu assim as 400 horas regulamentares. O estágio teve como método a observação directa, uma vez que foi elaborado um diário de campo de modo a reunir o máximo de informação e dados ao longo do percurso como estagiária no *WYgroup*, e de maneira a conseguir ter por escrito todas as actividades observadas e realizadas.

Durante a primeira semana, procedeu-se à integração e acolhimento da estagiária tanto na equipa e organização como de todos os procedimentos utilizados no âmbito do recrutamento e selecção. Neste processo inicial, tanto a directora como as restantes colaboradoras da equipa de recursos humanos deram a conhecer detalhadamente a organização e agências constituintes da mesma e a dinâmica utilizada em cada fase de

processos de recrutamento e selecção. Desde o início do estágio a estagiária pôde participar em todas as actividades de recrutamento e selecção da organização.

A organização utiliza um *software* de rastreamento online (o ATS) para desenvolver as actividades intrínsecas ao processo de recrutamento e selecção. O CVwarehouse é o *software* utilizado que possibilita fazer a gestão de base de dados dos candidatos tanto de processos activos como de processos concluídos. Neste *software* é possível aceder aos currículos, portfólios e links dos candidatos e publicar em simultâneo anúncios que remetem para outros sites como o Net-empregos, o Glassdoor, o portal do CVwarehouse e o próprio site do *WYgroup*.

No CVwarehouse é possível efectuar uma avaliação de todos os candidatos relativamente à oferta de emprego a que se candidataram e colocar notas e relatórios de entrevistas dos candidatos que foram seleccionados para tal. No decorrer do processo de recrutamento e selecção pode-se definir o estado da candidatura no CVwarehouse para triagem curricular, feedback da agência, entrevista, contratado, entre outras fases do processo (anexo 1). É possível ainda filtrar a procura de candidatos pelo nome e dados do mesmo, por agência ou por oferta de emprego. Pode-se também comunicar com os candidatos através do *software*, podendo enviar mensagens automáticas tanto com modelos de mensagens colocadas no sistema como mensagens personalizadas.

Após o período de integração, todas as segundas-feiras iniciavam com uma reunião com todos os membros da equipa de recursos humanos de modo a fazer um balanço da semana anterior e falar das tarefas para a presente semana.

A estagiária teve oportunidade de integrar e realizar todas as tarefas, tanto as de suporte e apoio como as administrativas, em cerca de 25 processos de recrutamento e selecção. Dos 25 processos, 15 faziam parte da agência Bliss, 3 da agência Performance Sales, 2 do *WYgroup*, 2 da agência Tribe, 1 da agência BloomCast, 1 da agência White

e 1 da agência BY, sendo que 11 processos eram para a área de engenharia/IT, 6 para a área do design, 5 para a área de serviço ao cliente, 2 para a área de gestão de campanhas e 1 para a área de social media.

A estagiária teve como tarefas a elaboração, colocação e renovação de anúncios nas plataformas e sites de recrutamento, triagem curricular e elaboração de *shortlists* das candidaturas para as agências, agendamento e marcação de entrevistas, acompanhamento de entrevistas e relatórios das mesmas, envio de testes de conhecimento técnico para os candidatos seleccionados após as entrevistas e *follow-up* com todos os candidatos, seja para feedback positivo ou negativo. A estagiária também criou contacto com escolas e universidades para estágios curriculares e profissionais, e presenças em feiras de emprego para divulgação de novas oportunidades, sendo que no tempo de estágio a estagiária esteve envolvida numa feira de emprego de maneira a dar a conhecer uma das agências do grupo, a BY, e elaborou um documento com todos os contactos feitos com escolas e universidades e respectivas feiras de emprego do ano seguinte para uma outra agência do grupo, a Bliss Applications.

Houve a necessidade de apoiar as tarefas administrativas no que respeita à gestão de base de dados dos candidatos (através do CVwarehouse), atendimento telefónico, acompanhamento dos candidatos para as salas de entrevistas, e também em admissões de novos colaboradores, como elaboração de contractos de trabalho, admissão e cessação de contractos de trabalho na segurança social e fundo de compensações, integração, gestão e actualização da base de dados dos colaboradores (o grupo utiliza o Excel como base de dados), marcação e registo de férias e faltas e arquivo.

Devido à diversidade dos perfis e funções a recrutar (uma vez que são áreas com perfis muito técnicos), a estagiária teve oportunidade de acompanhar 37 entrevistas

enquanto observadora não participante, de maneira a saber a dinâmica e estrutura das mesmas e, subsequentemente, como observadora participante coadjuvante, 14 entrevistas, iniciando a entrevista com a apresentação do grupo e da agência em questão aos candidatos e fazendo algumas questões menos técnicas (anexo 4).

A estagiária teve ainda possibilidade de fazer parte do plano de acolhimento e integração de novos colaboradores, tal como é descrito em anexo (anexo 2) de modo a apresentar aos mesmos a cultura e valores do grupo.

3.2 O processo de recrutamento e selecção no WYgroup

Os processos de recrutamento e selecção no *WYgroup* têm todos a mesma base metodológica, contudo a abordagem difere quanto à agência que está a recrutar, devido às subculturas existentes no grupo. Os *partners* das agências ou os *team leaders* da equipa que está a necessitar de um novo colaborador estão sempre envolvidos nas etapas dos processos de recrutamento e selecção.

O processo inicia quando uma das agências remete para os recursos humanos um pedido de recrutamento com o descritivo de funções, referindo e identificando o perfil a recrutar, com a descrição detalhada da função, os requisitos obrigatórios e os valorizados, habilitações e *soft skills* do candidato e das actividades que serão desenvolvidas pelo mesmo quando contratado. Com toda a informação reunida procede-se à elaboração do anúncio. O anúncio é composto por um texto introdutório sobre a agência seguido da descrição da função, do perfil e conhecimentos requisitados, do local de trabalho e o que o grupo/agência oferece (anexo 3 – exemplo 1).

Seguidamente, o processo de prospecção e pesquisa de candidatos adequados ao cargo é iniciado através da pesquisa na base de dados de candidatos que se possam enquadrar no perfil pretendido. Em paralelo, são colocados os anúncios tanto através do

CVwarehouse, que redirecciona automaticamente para portais de emprego, como das redes sociais, utilizando o Facebook e o LinkedIn tanto do grupo como de cada agência.

Na utilização das redes sociais, os recursos humanos estão alinhados com o departamento de comunicação do *WYgroup*, sendo que é o departamento de comunicação que submete o anúncio tanto no Facebook como no LinkedIn. Também se coloca manualmente os anúncios em plataformas de emprego mais específicas, como no caso do Itjobs, para procura de perfis da área do IT, e da Indústria Criativa, para perfis direccionados para a área do design. São também enviados e colocados os anúncios nos portais das universidades. Em caso de não existir uma candidatura com o perfil adequado ao pretendido inicia-se o processo de pesquisa de candidatos, maioritariamente através do LinkedIn, e através de perfis recomendados por colaboradores.

De seguida é iniciada a análise e triagem curricular, onde são analisados e avaliados todos os currículos e portfólios recebidos. São reunidos um conjunto de candidaturas, é elaborado uma *shorlist* com os respectivos currículos e/ou portfólios e essa *shorlist* é enviada para os *partners* da agência e para os *team leaders* da equipa que está a recrutar de modo a validarem as candidaturas. Após a validação e selecção das candidaturas inicia-se o contacto telefónico ou através do email para agendamento e marcação de entrevistas presenciais ou por Skype, uma vez que o *WYgroup* detém escritórios noutras localidades, ou até mesmo por os candidatos serem de outras zonas geográficas. Através do CVwarehouse ou por email, é enviado uma mensagem de confirmação de entrevista com indicações como a referência do horário, morada da entrevista e o nome das pessoas a realizar a entrevista.

As entrevistas são compostas sempre por um membro da equipa de recursos humanos do *WYgroup* e por um ou dois membros da equipa da agência que está a

recrutar. Uma vez que os perfis são muito técnicos, o membro dos recursos humanos do *WYgroup* inicia a entrevista descrevendo o grupo e a agência e coloca questões de carácter mais geral, e o membro da equipa da agência coloca questões mais técnicas, sendo que o candidato é avaliado através dos seus conhecimentos e *soft skills*.

Conjuntamente avaliam o perfil, competências e aptidões do candidato de modo a verificar que o mesmo se enquadra na posição pretendida. As entrevistas são semiestruturadas, uma vez que é utilizado um guião com um conjunto de questões previamente estipuladas (anexo 4), porém os membros entrevistadores mantêm liberdade para realizar outras questões ao candidato, questões tanto técnicas como mais informais de maneira a colocar o candidato mais confortável. É na entrevista que são também abordadas as condições salariais. As entrevistas têm uma duração média de 45 minutos, sendo que nos perfis mais juniores as entrevistas têm menor duração. Durante e após a entrevista é elaborado um relatório da mesma.

Na ocorrência dos candidatos passarem para a fase seguinte, o membro da equipa da agência envia para os recursos humanos um teste de conhecimento técnico e os recursos humanos reenviam para o candidato. O teste é por norma um exercício de carácter prático e o candidato tem um prazo para responder e enviar para os recursos humanos que é reencaminhado para a agência validar.

Caso o candidato seja seleccionado é informado via telefone da sua selecção para o cargo. Aos restantes candidatos que não foram seleccionados é-lhes enviado uma mensagem de feedback negativo. Em todos os processos e etapas, é dado *follow-up* aos candidatos, são sempre informados do estado do processo e enviado sempre feedback, através das mensagens enviadas pelo CVwarehouse. Por fim, é iniciado o processo de integração do novo colaborador como descrito no anexo 2.

Capítulo IV – Análise Crítica e Confronto entre Teoria e Prática

Actualmente, o sector dos recursos humanos lida com múltiplas transformações e mudanças de maneira a encontrar um diferencial competitivo, sendo que a estratégia deve estar alinhada entre a organização e o departamento dos recursos humanos. É por isso o processo de recrutamento e selecção indispensável, uma vez que é responsável pela identificação do profissional adequado para o cargo desejado para o sucesso da organização.

O *WYgroup* pratica o *employer brand*, como é referido por Theurer *et al.* (2018), como uma das principais temáticas das organizações para conseguir atrair e reter talentos. As agências do grupo fazem questão de referenciar prémios, clientes e lugares em *rankings* obtidos em diversos concursos e estudos realizados, e demonstram também alguns dos benefícios proporcionados pela agência e grupo de maneira a demonstrar competência, trabalho e um bom clima organizacional, através dos respectivos sites, páginas das redes sociais e em alguns anúncios de emprego.

Neste sentido, os recursos humanos do *WYgroup* detêm um processo de recrutamento e selecção estruturado, apesar da recenticidade do departamento, e procura adequar e manter da melhor maneira o processo e métodos de acordo com as necessidades de cada agência. Em alinhamento com a estrutura e fases que Peretti (2007) refere, como descrito no capítulo I, o processo de recrutamento e selecção no *WYgroup* inicia com as necessidades de recrutamento, tendo por base a análise e descritivo de funções, delimitando a informação do cargo que é enviado pela agência para o departamento de recursos humanos. Desta forma, é notória a importância da análise e descrição de funções, como defendido por Cunha *et al.*, (2010) e Bilhim

(2009) que referem a mesma como o suporte para outras políticas e práticas da gestão de recursos humanos uma vez que se trata de um instrumento que permite ter uma ideia clara das tarefas e requisitos que compõem a função para a qual se pretende recrutar. No período referente ao estágio da aluna, o *WYgroup* apenas procedeu à procura de novos colaboradores por fontes externas, apesar de anteriormente haver registo de mobilidade interna entre agências.

Relativamente aos métodos de recrutamento utilizados, destaca-se a colocação de anúncios, pois é o método mais utilizado no grupo. Na elaboração dos mesmos, o grupo empenha-se em cumprir o modelo AIDA, como mencionado por Cunha *et al.* (2010). Verifica-se que a ligação entre o recrutamento e o marketing é cada vez mais essencial para atrair futuros colaboradores, de modo a influenciar as decisões do candidato que é cada vez mais visto como um consumidor (Maurer & Liu, 2007).

No *WYgroup* procura-se direccionar o conteúdo da mensagem e o próprio design da informação dos anúncios, de acordo com o público-alvo. Na prática, os anúncios do *WYgroup* variam na riqueza da quantidade de conteúdo informativo, consoante a função e plataforma ou rede social utilizada. Como é demonstrado no anexo 3, nos exemplos 2 e 3, denota-se que o grupo tenta chamar à Atenção dos candidatos, através de palavras ou pequenas frases em destaque e também do conteúdo visual, no exemplo 2 para perfis de design, que cria impacto e conseqüentemente o Interesse em conhecer mais detalhadamente o cargo. Estes anúncios, colocados em redes sociais como o LinkedIn e Facebook, levam ao factor Desejo, demonstrado no exemplo 1 do anexo 3, em que é descrito mais ao pormenor a função e o que a organização oferece ao futuro colaborador, despertando a Acção do mesmo se candidatar. Pode-se constatar que o grupo procura também adaptar o anúncio às circunstâncias e deste modo ajustar à função e ao perfil desejado.

A constante procura de perfis especializados em diversas áreas no *WYgroup* faz com que seja necessário proceder-se à pesquisa de candidatos uma vez que o mercado de trabalho é bastante competitivo e são perfis que não se encontram activamente à procura de ofertas de trabalho. Neste sentido, importa ao recrutador mostrar valor e atrair o candidato de maneira a garantir um processo de recrutamento eficaz e eficiente, e obter vantagem competitiva, tal como referido na revisão de literatura. A utilização do LinkedIn é fundamental no método de pesquisa efectuado no processo de recrutamento do *WYgroup*. É elaborada uma pesquisa nesta rede social, precisa e direccionada às funções que o colaborador irá realizar. Por norma, a pesquisa abrange a totalidade do mercado, mas em perfis de design é solicitado pelos *team leaders* das agências que a pesquisa seja direccionada para as empresas e agências concorrentes que estão melhor cotadas no mercado de trabalho.

Para processos de recrutamento de perfis juniores, o contacto com instituições de ensino revelou-se essencial uma vez foram disponibilizadas vagas nas agências para estágios profissionais. São colocados anúncios em portais de emprego/carreira e associações de estudantes de cada instituição, e os alunos, à procura de uma primeira experiência profissional, candidatam-se de maneira a entrarem no mercado de trabalho (Torrington *et al.*, 2008; Shafique, 2012). O *WYgroup* detém diversas parcerias e protocolos com instituições de ensino tanto profissionais como superiores para a realização de estágios curriculares. A presença em feiras de emprego também se revelou eficaz, pois através das mesmas, as agências detiveram um maior número de candidaturas após o contacto directo com potenciais candidatos (DeCenzo *et al.*, 2010).

No que respeita ao processo de selecção, o *WYgroup* utiliza a triagem e avaliação curricular seguido de uma entrevista. As entrevistas são realizadas em duo, o que permite que haja informação partilhada (Cunha, *et al.*, 2010; Armstrong, 2006).

Através da realização de *Benchmarking*, a estagiária pôde constatar que o guião de entrevista (anexo 4) é um guião bastante completo, informal, mas de acordo com a cultura do grupo. Não obstante, podem ser colocados mais dois pontos que parecem ser adequados. No ponto da experiência, devia ser colocado um subponto de *technical skills* para a informação ficar mais detalhada, e acrescentar um ponto de avaliação do comportamento de modo a especificar mais pormenorizadamente as *soft skills* do candidato.

Tal como a literatura explicita, são reunidas nas entrevistas das agências informações tanto do candidato para os recrutadores como mais detalhes da organização para o candidato. No *WYgroup*, verificou-se, a título de exemplo, a desistência de alguns candidatos após a entrevista, devido às condições, maioritariamente, a nível salarial apresentadas na mesma.

Posteriormente, o grupo utiliza os testes de conhecimento técnico de modo a obter mais informação a este nível sobre o candidato. Os *team leaders* elaboram diferentes testes consoante as especificidades de cada função, indo ao encontro do que a literatura menciona. Por fim, o processo de recrutamento e selecção termina com a comunicação de feedback personalizado, seja positivo ou negativo, e com a integração do novo colaborador. É de notar que aquando do período de estágio, a estagiária recebeu emails e mensagens de agradecimento dos candidatos pelos feedbacks que se enviava em todas as fases do processo, ressaltando e comprovando o valor do acompanhamento e do cuidado do recrutador perante o candidato.

O processo de recrutamento e selecção no *WYgroup* revelou-se eficaz no sentido em que os diversos processos foram concluídos com êxito, contudo alguns revelaram-se morosos indo de encontro a um dos aspectos negativos citados anteriormente na revisão de literatura. No processo de selecção, a utilização de entrevistas telefónicas poderia

atenuar a demora no processo como forma de reunir e fazer despiste de informação do candidato que não se encontra no currículo.

Ao longo do estágio, a estagiária teve oportunidade de verificar que nestas áreas de negócio, em especial nas áreas de IT, design e serviço ao cliente, existe uma alta taxa de turnover e rotatividade, uma vez que são perfis com grande procura face à oferta de perfis existentes, e também um forte crescimento dos negócios, pelo que o departamento de recursos humanos do grupo se encontra constantemente à procura de novos colaboradores, seja para substituição de algum colaborador, seja para reforço de equipa.

Durante o estágio verificou-se que o método E-recruitment é o mais utilizado, uma vez que é mais rápido, eficaz e seguro e proporciona ao grupo um conjunto de informação de possíveis candidatos para vagas futuras (Parry & Olivas-Luján, 2011). No que diz respeito à atracção de candidatos pelo método E-recruitment, o *WYgroup* coloca apenas os anúncios online, em plataformas, sites de emprego e também nas redes sociais, uma vez que o custo do processo se torna menor e atinge um maior número de potenciais candidatos (Nabi *et al.*, 2017). É contudo notório, e como a literatura identifica, o aspecto negativo na utilização das plataformas e sites de emprego, já que o grupo recebe uma grande percentagem de currículos que são inadequados à função que se está a recrutar (DeCenzo *et al.*, 2010).

Contudo, e através da plataforma de rastreamento anteriormente referida, o CVwarehouse, os processos de recrutamento e selecção no grupo são mais simplificados uma vez que com esta ferramenta os recrutadores do *WYgroup* conseguem publicar os anúncios que remetem automaticamente para outros sites e plataformas online, gerir e seleccionar quais os candidatos que continuam no processo.

No que diz respeito ao impacto do digital nos processos de recrutamento e selecção, a estagiária teve oportunidade de verificar que a forma de comunicar com os

possíveis candidatos e as funções e métodos utilizados são maioritariamente online, através das plataformas online e redes sociais para divulgação de ofertas de emprego, pesquisa de candidatos e comunicação com os mesmos contribuindo para a flexibilidade, rapidez e facilidade na comunicação e acesso imediato a um conjunto de candidatos como defendem os autores referidos anteriormente na revisão de literatura.

Relativamente às fases de selecção apenas a entrevista continua a ser maioritariamente presencial uma vez que ajuda na percepção real do candidato, contudo, em casos de distância geográfica ou impossibilidade de deslocação são realizadas as entrevistas via Skype. Na comunicação com os candidatos, a estagiária também verificou que a forma de comunicar entre gerações dos candidatos era diferente, uma vez que com candidatos *millenials* a comunicação era essencialmente virtual como é indicado por Vokic & Vidovic (2015).

É de notar que existem muitas semelhanças entre a literatura e os processos práticos no *WYgroup*. Verifica-se que o grupo adapta-se consoante o que será mais benéfico para obtenção de resultados positivos de modo a obter vantagem competitiva.

Capítulo V: Considerações Finais

A gestão de recursos humanos é responsável por seleccionar e formar metodicamente os colaboradores com as competências e aptidões fundamentais de maneira a atingir a eficácia estratégica da organização (DeCenzo *et al.*, 2010). Com o avanço da tecnologia e influência do mundo digital, as organizações tiveram de alterar a sua forma de trabalhar internamente. A respeito dos processos de recrutamento e selecção, os gestores de recursos humanos recorrem à Internet como parte do processo, pelas vantagens anteriormente mencionadas como a redução de custos e a acessibilidade

a candidatos, e como meio de comunicação. A utilização de plataformas, sites de recrutamento e redes sociais tornaram-se comuns nas práticas e recrutamento e selecção.

Nesta lógica, nas práticas de recrutamento e selecção no *WYgroup*, o E-Recruitment e a utilização de redes sociais, são métodos fundamentais para conseguir alcançar o talento nas áreas e perfis pretendidos no grupo, uma vez que estes são perfis que não estão em procura activa de trabalho, e num mercado bastante competitivo, como referido anteriormente, cabe ao gestor de recursos humanos atrair estes talentos.

No que concerne ao estágio, a realização do mesmo no *WYgroup*, que tem como objectivo juntar a tecnologia e a criatividade através do conhecimento profundo de todos os campos de marketing digital e interactivo, permitiu a percepção da realidade laboral de uma organização digital. Relativamente à área do recrutamento e selecção, possibilitou a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso lectivo e reflexão do impacto digital nos processos. Apesar do conhecimento evidente que o digital é actualmente parte integrante da era global, a integração no grupo e convivência com os métodos digitais permitiu à estagiária maior percepção da influência que o digital tem no mercado de trabalho, através da redução de distância que proporciona entre a organização e o candidato, no impacto que a comunicação tem, proporcionando até um ambiente mais informal e mais natural na relação entre os mesmos. É de ressaltar a cultura existente na organização, a ajuda da equipa dos recursos humanos e disponibilidade da mesma em transmitir conhecimento da área, nomeadamente os métodos e técnicas utilizadas no recrutamento e selecção.

Importa contudo destacar algumas limitações tanto a nível laboral como da redacção do relatório. No que respeita a redacção do relatório de estágio, a dificuldade em encontrar literatura que abordasse informação a respeito de testes de conhecimento e sistemas de rastreamento, *Applicant Tracking Systems*, conduziu à utilização de

informação retirada apenas da Internet, o que levou a uma maior complicação para elaboração de uma análise mais empírica. Relativamente ao estágio, as limitações cruzam-se com a sua curta duração, três meses, e o número de elementos da equipa. O facto de a equipa de gestão de recursos humanos ser reduzida, 3 colaboradores, para a quantidade de agências e colaboradores integrantes do *WYgroup*, limitava o tempo despendido para cada prática exercida. Com o extenso número de perfis a recrutar no grupo, tornou-se mais complicado para a estagiária assimilar todos os perfis num curto espaço de tempo, o que a impossibilitou de realizar as entrevistas mais autonomamente.

Como sugestões de melhoria, como referido anteriormente, a utilização do método de entrevistas telefónicas poderia ser introduzido no processo de maneira a reduzir o tempo do processo de triagem dos candidatos; e a existência de um sistema de avaliação dos processos de recrutamento e selecção seria uma mais valia para o grupo de modo a conseguir-se identificar falhas e lacunas a serem melhoradas nos processos.

Através de um questionário e entrevistas aos colaboradores e *partners* das agências poderiam ser verificadas questões tais como: de que maneira os actuais colaboradores tiveram conhecimento da vaga que ocupam actualmente de modo a perceber quais os melhores métodos de recrutamento para chegar aos perfis desejados; se os testes de conhecimento técnico são eficazes no processo de selecção; verificar a questão da existência de turnover e saber o motivo do mesmo de modo a reduzir esse índice, pois aumenta os custos com o recrutamento e selecção de novos colaboradores.

Apesar destas situações, e como já referido anteriormente, os objectivos do estágio foram atingidos, uma vez que houve a possibilidade de experienciar situações descritas na literatura e ser parte integrante desde o início em todas as fases do processo de recrutamento e selecção no *WYgroup*, e após o período do estágio curricular, a estagiária ter iniciado um estágio profissional na mesma organização.

Bibliografia

- Amin, M., Ismail, W. K., Rasid, S. Z., & Selemani, R. D. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *The TQM Journal*, vol. 26, 125-142.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition ed.). London, UK: Kogan Page.
- Babu, N. V., & Rao, A. V. (2018). Recruitment Strategies in Managing/ Effecting the Recruitment Process. *Paripex - Indian Journal of Research*, vol.7, 58-61.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17(1), 99-121.
- Basak, A., & Khanna, K. (2017). A Study on the Selection Criteria of Different Hotels of Delhi NCR in Accordance to the HR Policies and Market Trends. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, vol.1, 27-38.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª Edição ed.). (I. S. Políticas, Ed.) Lisboa: Dislivro, Lda.
- Bondarouk, T., & Brewter, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, nº21, 2652-2671.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa* (Vol. 5). São Paulo: Atlas. Obtido de <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Rh-e-Banco-De-Dados/64937500.html> - Consultado em 20/02/2018
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (10th Edition ed.). United States of America: Wiley - John Wiley & Sons, Inc.
- Ekinci, E. (2016). Employee referrals as a screening device. *RAND Journal of Economics*, vol. 47, 688-708.
- Guest. (23 de February de 2017). *RPOA - Recruitment Process Outsourcing Associaton*. Obtido de THE RPO VOICE - How Technology in the Recruitment and Selection Process Can Save You Money: <https://blog.rpoassociation.org/blog/how-technology-in-the-recruitment-and-selection-process-can-save-you-money> - Consultado em 16/03/2018.
- Hada, B. S., & Gairola, S. (2015). Importance Of Social Networking Sites In E-Recruitment. *International Journal of Technology Enhancements and Emerging Engineering Research*, vol. 3, 91-95.
- Havercroft, M. (20 de July de 2017). *Future of Work - Recruiting In The Digital Age: What's It All About?* Obtido de D!gitalist Magazine: <https://www.digitalistmag.com/future-of->

- work/2017/07/20/recruiting-in-digital-age-whats-it-all-about-05225019 - Consultado em 18/03/2018.
- Machado, A., & Portugal, M. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, vol. 50, 305-314.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an ERecruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, vol. 20, 31-49.
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, vol. 79(3), 351-359.
- Nabi, G., Ghous, G., & Rahimiaghdam, S. (2017). Do We Have Sufficient Literature on E-Recruitment and Selection - An Analytical Review Based on E-Recruitment and Selection. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. V (3), 347-362.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, vol. 44, 32-60.
- Nowak, R., & Haynes, J. (2018). Friendships with benefits? Examining the role of friendship in semi-structured interviews within music research. *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 21, 1-14.
- Parry, E., & Olivas-Luján, M. R. (2011). Drivers of the Adoption of Online Recruitment - An Analysis Using Innovation Attributes From Diffusion of Innovation Theory. Em H. J. Ruël, & J. C. Looise, *Electronic HRM in Theory and Practice* (pp. 159-174). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos* (3ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rajan, A. T. (2015). A Vision of Future Recruitment. *Human Capital*, vol. 19, 30-32.
- Reilly, A. (24 de Dezembro de 2013). *RPOA - Recruitment Process Outsourcing Association*. Obtido de THE RPO VOICE - What is the Impact of Technology on Recruitment?: <https://blog.rpoassociation.org/blog/bid/330126/What-is-the-Impact-of-Technology-on-Recruitment> - Consultado em 16/03/2018.
- Ritter, A. (2016). *The Impact of Technological Era in Human Resource Management*. Masters Degree in Finance, NOVA – School of Business and Economics, Lisboa. Obtido de <https://run.unl.pt/handle/10362/19402> - Consultado em 14/03/2018.
- Rupasinghe, A. T., Gunawardena, N. L., Shujan, S., & Atukorale, D. A. (2016). Scaling Personality Traits of Interviewees in an Online Job Interview by Vocal Spectrum and Facial Cue Analysis. *International Conference on Advances in ICT for Emerging Regions (ICTer)* (pp. 288-295). Obtido de <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7829933>. Consultado em 03/03/2018.

- Sánchez, Y. H. (2009). Recruitment Practices, a Socially accepted Instrument of Domination. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, vol. 14, 137-160.
- Senba, V. Y., Ventura, E. F., Oliveira, M. R., & Rodrigues, J. L. (2014). A tecnologia nos processos de recrutamento e selecção e seu impacto no cotidiano das empresas. *XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de PósGraduação*, (pp. 1-6). Universidade do Vale do Paraíba. Obtido em 02 de Março de 2018, de http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2014/anais/arquivos/RE_0283_0076_01.pdf - Consultado em 19/02/2018.
- Shafique, O. (2012). Recruiting in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, 887-901.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, vol. 18, 87-99.
- Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012). Contribution of LinkedIn on Recruitment and Selection. *South Asian Journal of Management Sciences*, vol. 6, 23-34.
- 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*, vol. 20, 155-179.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (Vol. 7th Ed.). Spain: Pearson Education Limited.
- Vokic, N. P., & Vidovic, M. (2015). Managing internal digital publics: What matters is digital age not digital nativity. *Public Relations Review*, vol. 41, 232-241.
- Zin, S. M., Nik, F. H., Mat, R. C., Alias, W. N., & Asharu, E. H. (2016). E-Recruitment Technology: The Effective Source of Recruitment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, vol. 6, 84-89.

Anexos

Anexo 1 – Definição dos estados de candidatura do CVwarehouse

The screenshot displays the CVwarehouse interface. At the top, there is a dark blue navigation bar with a home icon and menu items: Empregos, Candidatos, Tarefas & Actividades, Relatórios, and A minha empresa. Below this, the main content area is divided into two sections: 'Candidato:' and 'Novo Estado'. Under 'Candidato:', the 'Estado Actual:' is shown as 'Em processo para outra posição' with a sub-item 'Bliss - Android LISBOA'. The 'Novo Estado' section includes a warning: 'Atenção: ao mudar o estado dos candidatos Não envia mensagens automáticas de aviso aos candidatos.' Below the warning is a list of 16 radio button options: Recebido, CV Solicitado, Triagem curricular, Feedback agência, Contactado para entrevista, Entrevista inicial, Teste/Exercício Prático, 2ª entrevista, Oferta a ser preparada, Proposta (Enviada), Proposta Recusada, Contratado, Não aprop. agora, Futuro, Não Aceite, Não Interessado, and Outro(a):. At the bottom of the interface, there is a footer with the text 'WYgroup - © CVWarehouse ATS 3.6 - Informação Legal - Centro de ajuda' and a 'Chat online' button.

Anexo 2 – Plano de Integração de um colaborador no WYgroup



WELCOME

On boarding

Antes do primeiro dia:

- Envie uma carta ou um e-mail de boas vindas;
- Notifique os departamentos necessários das novas contratações;
- Programe as actividades da primeira semana;
- Notifique o departamento de comunicação e requisiute os materiais telefónicos necessários;
- Marque um almoço para o primeiro dia com toda a equipa;
- Selecione alguns funcionários com responsabilidades semelhantes para serem "mentores" dos novos colaboradores nos primeiros dias;
- Crie os contactos de empresa para os novos colaboradores;
- Combine um dia com as pessoas contratadas e com o departamento de Recursos Humanos para assinarem toda a papelada necessária;
- Instale o software necessário para os novos funcionários trabalharem.

No primeiro dia:

- Envie um e-mail a todos os funcionários da empresa a anunciar que os colaboradores começam nesse dia e quais as suas funções e locais de trabalho;
- Apresente-os aos novo colegas;
- Encomende cartões de visita (se aplicável);
- Apresenta a zona de trabalho aos colaboradores e explique as políticas da empresa;
- Agende as reuniões semanais com novos colaboradores;
- Apresente as diferentes zonas da empresa: copa, casas de banho, máquina fotocopiadora;
- Apresente a zona envolvente da empresa: restaurantes, transportes, bancos.

Nas duas primeiras semanas:

Reveja procedimentos

- Período de estágio;
- Programação de horário;
- Marcação de férias;
- Horas de trabalho;
- Regras da empresa;
- Linguagem da empresa.



Apresente as novas funções

- Reveja a descrição das funções dos novos colaboradores;
- Discuta os métodos de trabalho do supervisor e as expectativas;
- Reveja os objectivos da empresa e as expectativas;
- Defina o modo de atendimento/tratamento do cliente;
- Identifique que actividades de estágio e desenvolvimento serão necessárias nos próximos meses;
- Marque encontros semanais para fazer um enquadramento da situação.

Nos primeiros 6 meses:

- Forneça um feedback mensal ao novo colaborador, tendo em conta as performances profissionais e a evolução na empresa.

Após os primeiros 6 meses:

- Prepare uma avaliação formal dos primeiros seis meses de funções na empresa;
- Celebre o meio ano na empresa dos novos funcionários e congratule-os pelo bom trabalho.

Anexo 3 – Três exemplos de anúncios do WYgroup

Exemplo 1

This website uses cookies to improve your experience. Please read our [privacy policy](#) for more information. | Understand

ENGLISH (UNITED STATES) ▾

We are a holding company for digital marketing, technology and creativity.

bliss APPLICATIONS **by** interactive brand agency **NOSSA™** **performance** SALES **white** way BRAND SERVICES **MASSIVE** DIGITAL CREATIVE AGENCY **tribe** **Bloom.** Est. 2012

WYgroup Visit the website     

[Back](#)

BY - Digital Art Director (F/M)

A By é uma agência interativa focada em criar conexões entre a marca e os seus clientes. Através da estratégia, criatividade e inovação, a By é capaz de desenvolver qualquer projeto de comunicação, sendo especializada em valências que combinam diversas áreas como o Marketing Digital ao Design de Comunicação. A BY assume-se como uma agência de consultoria com diversas valências criativas onde o marketing digital, redes sociais, estratégia e desenvolvimento e comunicação de marca são os grandes pilares.

As tuas responsabilidades serão:

- Participar em sessões de brainstorm para conceitos criativos;
- Criar e desenvolver projetos de comunicação digitais;
- Desenvolver e fazer evoluir o processo criativo à medida que as necessidades de negócio e necessidades criativas;
- Não ter medo de arriscar e experimentar metodologias novas; Ajudar as equipas criativas na resposta aos desafios.

O que procuramos?

- Boa capacidade de comunicação.
- Experiência de pelo menos 2 a 3 anos em funções similares, em ambiente de agência;
- Domínio das seguintes ferramentas: Sketch; Photoshop; hype 3; Invision;
- Portfólio on-line que demonstre as tuas capacidades.
- Paixão para criar experiências incríveis;
- Capacidade de trabalhar em colaboração com a equipa de engenharia;

Será valorizado se tiveres:

- Capacidade de criar wireframes, protótipos interativos e guidelines de UI

O que oferecemos:

- Integração em equipa jovem e dinâmica;
- Local de trabalho junto à praia;
- Contato com vários tipos de projetos de diversos âmbitos e sectores (nacionais e internacionais);
- Salário consoante a experiência demonstrada;

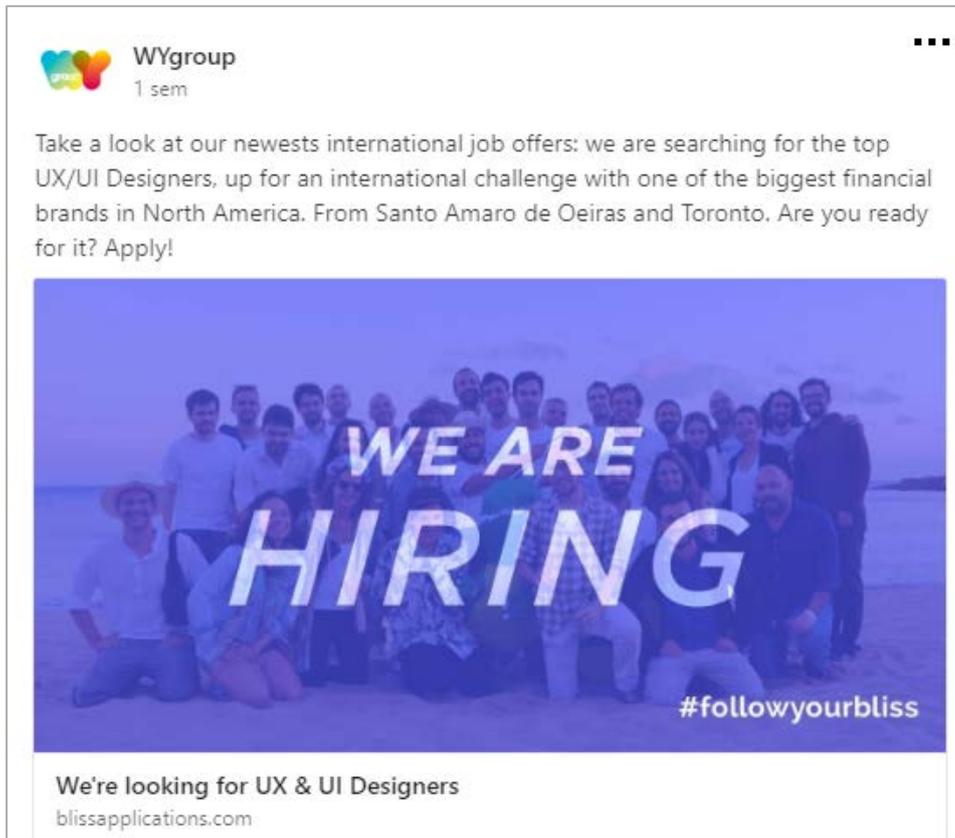
www.bycom.pt

Se tens o que procuramos estaremos a receber candidaturas + portfólios (obrigatório) através do seguinte link:

[Apply](#)

© Powered by CVWarehouse 2018

Exemplo 2



The image shows a social media post from WYgroup, dated 1 week ago. The post features a group photo of employees on a beach with the text "WE ARE HIRING" overlaid in large white letters. Below the photo, the text reads: "We're looking for UX & UI Designers" and "blissapplications.com". The hashtag "#followyourbliss" is also present in the bottom right corner of the photo area.

WYgroup
1 sem

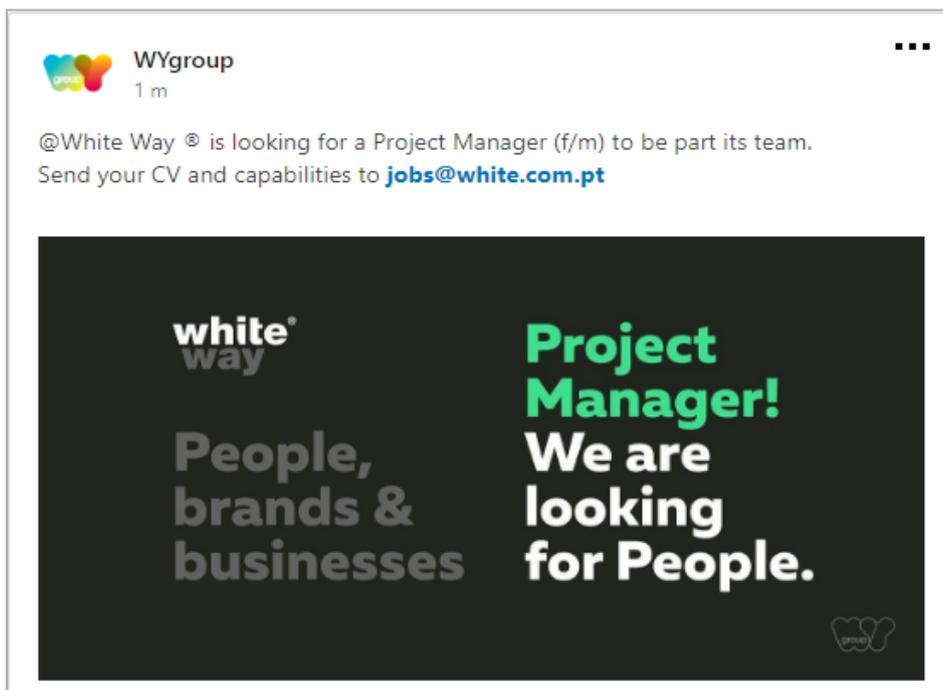
Take a look at our newest international job offers: we are searching for the top UX/UI Designers, up for an international challenge with one of the biggest financial brands in North America. From Santo Amaro de Oeiras and Toronto. Are you ready for it? Apply!

WE ARE HIRING

#followyourbliss

We're looking for UX & UI Designers
blissapplications.com

Exemplo 3



The image shows a social media post from WYgroup, dated 1 month ago. The post features a black background with white and green text. The text reads: "white way People, brands & businesses Project Manager! We are looking for People." The email address "jobs@white.com.pt" is provided for applications. The WYgroup logo is visible in the bottom right corner.

WYgroup
1 m

@White Way ® is looking for a Project Manager (f/m) to be part its team. Send your CV and capabilities to jobs@white.com.pt

white way
People, brands & businesses

Project Manager!
We are looking for People.

Anexo 4 – Guião de entrevista



Nome Empresa – Nome/Posição:

- Pessoal
- Formação
- Experiência
- Motivo de candidatura
- Hobbies
- Características
- Versão melhoria de ti próprio
- Próximos anos, como serão?
- Situações de stress
- Tipo de pessoa ideal para trabalhar
- Características de um bom (posição a que se candidata)
- Expetativa salarial
- Disponibilidade
- Outros processos
- Balança (entre dois processos)
- Bagagem vs Expectativa Empresa
- Avaliação global