

**MESTRADO**  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
Relatório de Estágio

As práticas de recrutamento e seleção numa  
multinacional- o caso da Sonae MC

SARA RAFAELA CARDOSO VIDES

OUTUBRO-2020

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

As práticas de recrutamento e seleção numa  
multinacional- o caso da Sonae MC

SARA RAFAELA CARDOSO VIDES

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES (ISEG)

DOUTORA JOANA COELHO (SONAE MC)

OUTUBRO-2020

## **Agradecimentos**

À pequena, mas grandiosa equipa que fez parte do culminar deste objetivo da minha vida:

Os meus pais e o meu irmão pelos bons ensinamentos que me facultaram ao longo da vida e por me darem as asas para voar bem alto e alcançar todos os meus sonhos.

O meu orientador, Prof. Jorge Gomes pela prontidão e orientação dada ao longo da realização do relatório de estágio.

A minha orientadora da Sonae MC, Joana Coelho, pela oportunidade e enorme prazer de fazer parte de uma equipa de profissionais, que me facultaram ferramentas essenciais para o meu crescimento profissional e mesmo pessoal.

A Vera Fernandes da Sonae MC, pela partilha de conhecimentos, preocupação e companheirismo ao longo do período de estágio.

A todos os meus amigos que têm um carinho por mim nos seus corações e nunca deixaram de acreditar em mim, mesmo em momentos menos bons e mostraram estar sempre presentes, em especial ao meu querido amigo Miguel.

A todos eles, o meu agradecimento.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE SIGLAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
1.1. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	3
1.1.1. <i>Análise e descrição de funções</i> .....	3
1.1.2. <i>As fontes de Recrutamento</i> .....	4
1.2.3. <i>As técnicas de Recrutamento</i> .....	5
1.2. O PROCESSO DE SELEÇÃO.....	7
1.2.1. <i>Métodos de seleção</i> .....	7
1.2.2. <i>Programa de integração</i> .....	8
1.3. O DESAFIO DE GERIR O R&S ATRAVÉS DO TELETRABALHO .....	9
<b>CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DE ESTÁGIO</b> .....	<b>13</b>
1.1. CARACTERIZAÇÃO DA SONAE MC .....	13
1.1.1. <i>Fundação e História</i> .....	13
1.1.2. <i>Visão, Missão e Valores</i> .....	14
1.1.3. <i>Estrutura Organizacional</i> .....	14
1.2. CARACTERIZAÇÃO DO PELOURO DE HEALTH & WELLNESS.....	15
<b>CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO</b> .....	<b>17</b>
1.1. CONTEXTO GERAL DO ESTÁGIO .....	17
1.2. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (ANTES DA PANDEMIA) .....	17
1.2.1. <i>Identificação das necessidades</i> .....	19
1.2.2. <i>Fontes de Recrutamento</i> .....	19
1.2.3. <i>Os Meios de Divulgação</i> .....	19

1.2.4. A Triagem dos Candidatos.....	20
1.2.5. As Ferramentas de Seleção.....	21
1.3. DURANTE A PANDEMIA: O QUE MUDOU?.....	22
1.3.1. O processo de Recrutamento e Seleção .....	24
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO .....</b>	<b>27</b>
1.1. ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DO ESTÁGIO .....	27
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
1.1. CONCLUSÕES.....	29
1.2. LIMITAÇÕES .....	29
1.3. RECOMENDAÇÕES PARA OS PROCESSOS DE R&S.....	30
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>36</b>

## **Índice de Siglas**

ADF – Análise e Descrição de Funções

CV – Curriculum Vitae

DRH – Direção de Recursos Humanos

DUDA – Documento Único De Admissão

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

## **Índice de Figuras**

Figura I - Organigrama da direção de RH do pelouro de Health & Wellness .....	14
Figura II - Insígnias do pelouro Health & Wellness .....	15
Figura III - Template de feedback negativo .....	36
Figura IV - Template de Marcação de Entrevistas .....	41

## **Índice de Tabelas**

Tabela I – Entrevistas realizadas antes da pandemia .....	22
Tabela II - Entrevistas feitas durante a pandemia.....	25

## **Resumo**

O presente relatório tem como objetivo a apresentação do resultado de três meses do estágio curricular realizado na direção de Recursos Humanos do pelouro de Health & Wellness da Sonae MC, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Neste relatório estão documentadas as atividades que foram previamente delineadas no plano de estágio durante o período acordado, que acabou por sofrer um ajuste em consequência da pandemia da Covid-19, afetando a forma e modo de trabalhar na empresa. Como tal, o relatório contemplou duas perspetivas: o processo de recrutamento e seleção antes e durante a pandemia.

A estagiária teve em mãos atividades relacionadas com o processo de recrutamento e seleção da Sonae MC, como o levantamento de necessidades, elaboração e publicação de anúncios de oferta de emprego nas variadas plataformas, triagem curricular, agendamento de entrevistas, realização de entrevistas telefónicas, presenciais e por videoconferência, e por consequência o acompanhamento do candidato selecionado e/ou transmitir o feedback negativo aos candidatos que não avançaram no processo de recrutamento. Aliado a estas atividades, a estagiária esteve, também, envolvido no projeto lançado pela equipa de recursos humanos no qual deve desenvolver um manual de acolhimento aos novos colaboradores, de modo a que estes fossem nutridos das informações necessárias no momento de admissão.

Por fim, uma reflexão dos resultados práticos nos diversos domínios do processo de recrutamento e seleção desta multinacional com um vasto portefólio na área do retalho, mas também uma apreciação pessoal da experiência vivida.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Sonae Mc; Estágio Curricular

## **Abstract**

This report aims to present the results of the three-month internship held at the Human Resources Department of Sonae MC Health & Wellness, with a view to concluding a master's degree in Human Resources Management at the Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

This report documents the activities that were previously outlined in an internship plan to be developed by the trainee during the agreed period, although this has been adjusted as a result of the Covid-19 pandemic that has set in throughout the world and also had repercussions in Portuguese territory. As a result, two perspectives were considered: the recruitment and selection process before the pandemic and during the pandemic.

The trainee has in hand activities related to the recruitment and selection process of Sonae Mc, such as needs assessment, elaboration and publication of job advertisements in the various platforms, curriculum screening, scheduling interviews, conducting telephone interviews, in person and by videoconference, and consequently monitoring the selected candidate and/or transmitting negative feedback to candidates who did not advance in the recruitment process. Allied to these activities, the trainee is also involved in the project launched by the human resources team in which he or she must develop a welcome manual for new employees. So that the new workers are provided with the necessary information at their admission.

Finally, a reflection of the practical results in the various areas of the recruitment and selection process of this multinational with a vast portfolio in the retail area, but also a personal appreciation of the experience lived.

**Keywords:** Human Resource Management; Recruitment and Selection; Sonae MC; Curricular Internship

## **Introdução**

Atualmente, cada vez mais as organizações têm a percepção da crescente importância da Gestão de Recursos Humanos para o seu desenvolvimento bem como para a sua subsistência no mercado. A competitividade, o avanço da tecnologia e as oscilações que se fazem sentir no mercado exercem uma grande pressão para que haja uma melhoria da qualidade dos processos inerentes ao crescimento organizacional, criando estratégias para que não sejam ultrapassadas e, sobretudo, para que se adaptem a novas tendências. Isto só é possível através da vertente humana que as compõem, pois são estas pessoas que nutrem as organizações com o grau tecnológico necessário, fortalecem-nas com métodos de trabalho e, conseqüentemente, levam à criação de produtos e serviços, proporcionando dinâmica organizacional em termos de produtividade, qualidade e competitividade.

Por isso, recrutar e selecionar o melhor dos talentos no seio das organizações é uma das bases da eficácia organizacional, já que ambos os processos surgem adstritos à vantagem competitiva sustentável enraizada nas características individuais aproveitadas para execução estratégica da própria organização. Assim, o recrutamento determina se essas características estão presentes numa dada empresa, transforma-se, por essa via uma fonte importante dessa mesma vantagem competitiva, precedendo de seguida, a um outro momento distinto, a seleção.

O sucesso e a inovação assentes em pessoas é, no caso da Sonae MC, o cerne de atuação da própria. O mesmo ocorre através da boa reputação que a empresa tem no mercado português refletindo-se no estatuto de um dos maiores empregadores do país, sendo este um fator relevante na dimensão do Recrutamento e Seleção, especialmente para a atração de novos talentos, passando por trabalhadores cada vez mais qualificados e diferenciados, sendo estes imprescindíveis para o pleno exercício da organização. O departamento de Recursos Humanos passa a desempenhar um papel de extrema importância para qualquer organização suplantando o papel tradicional, particularmente numa era onde a transformação digital, e tudo que esta arrasta consigo, prometem causar diversas disrupções ainda com efeitos incertos e em constante atualização ao nível das organizações. Por esse mesmo motivo é que o estudo de práticas de Recrutamento e Seleção num contexto prático de uma organização como a Sonae MC fazem todo o sentido de serem abordadas em prol do enriquecimento académico bem como para reflexão das melhores práticas usadas nas organizações.

Este relatório encontra-se assim dividido em cinco temáticas distintas: uma primeira, contempla o enquadramento teórico, onde se identificam e explanam os conceitos que se revelam basilares para o tema, suportados por referências bibliográficas pertinentes de investigadores especialistas nas matérias; uma segunda parte, com a caracterização da organização que é objeto de estudo; uma terceira parte, com a descrição da organização e do seu processo de R&S, junto de uma reflexão minuciosa das atividades que foram desenvolvidas durante o período de estágio curricular; uma quarta parte, que se debruça sobre uma análise crítica da experiência do estágio; e por fim, uma quinta parte, onde consta uma pequena conclusão e considerações finais.

De frisar, que o estágio curricular e a redação das atividades foram produzidos sob uma crise humanitária, a pandemia da Covid-19, podendo levar a enviesamentos ou lacunas pela conjuntura que se viveu em Portugal.

# **CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico**

## **1.1. O processo de Recrutamento**

Num mercado de trabalho altamente competitivo, é estritamente necessário ter um processo de atração de candidatos preciso e bem definido, pois é através deste processo que uma organização consegue nutrir o seu capital humano de talento -, sendo uma função chave que conduz à conceção, evolução e a manutenção da capacidade da empresa, alimentando por sua vez o sucesso estratégico desta (Adeyemi, Dumade e Fadare 2015).

Oaya, Ogbu e Remilekun (2017) referem-se ao processo de recrutamento como a união entre dois elementos, a organização que usufrui da vaga de emprego e a outra são as pessoas que procuram por uma oportunidade de emprego.

Para além do referido, também é visto como um processo de duas mãos, i.e., onde há comunicação e divulgação das oportunidades de emprego em simultâneo com a atração dos candidatos para o processo que sucede a este, a seleção (Lima, 2018). Reunindo assim um conjunto de fases com o propósito de maximizar a quantidade de potenciais candidatos e influenciá-los a candidatar-se na oferta divulgada Calheiros, 2019).

Em suma, o processo de recrutamento é tido como a procura de candidatos que possam vir a satisfazer os requisitos pedidos, com o intuito de suplantar uma necessidade de uma organização (Otoo, Assuming e Agyei, 2018).

### ***1.1.1. Análise e descrição de funções***

Para que se inicie o processo de recrutamento, primeiramente, é necessário garantir que a organização proceda a uma análise e descrição de funções, de modo a que obtenha e mantenha as pessoas de que necessita. Fazendo assim a descrição detalhada da necessidade e especificação do posto de trabalho para que, posteriormente, consiga captar a atenção dos candidatos mais desejáveis para a organização (Ashraf, 2017).

Entenda-se por análise e descrição de funções “*a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função*” (Rego, Cunha, Gomes, Pinha e Cunha, Cardoso e Marques, 2015, p.139). Em consonância com o que foi mencionado, os autores Rego et al (2015) referem que para que surjam estas funções, i.e., padrões de orientação para o processo, é necessária uma estrutura organizacional assente em objetivos e uma estratégia bem definida.

Em suma, este procedimento de ADF pode definir-se por” *um processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas e operações que uma pessoa ou um grupo devem realizar no âmbito do seu trabalho*” (Brannick e Levine, 2002 *cit. in* Calheiros, 2019, p.69).

### ***1.1.2. As fontes de Recrutamento***

Uma fonte de recrutamento pode ser descrita como a via através da qual uma dada organização consegue fazer chegar oportunidades a possíveis futuros colaboradores. Nesse sentido, existem duas modalidades de fontes de recrutamento, as fontes internas ou fontes externas (Otoo, Assuming e Agyei, 2018).

Sendo vista como “a guerra pelo talento” (Beechler e Woodward, 2009), é interessante para as organizações equacionarem a oportunidade de oferecerem aos seus colaboradores novos desafios e projetos que os liguem a elas. Assim podem recorrer a indivíduos que já desempenhem funções na organização, mas que por via do seu desempenho ou por via aquisição de novas competências e disponibilidade pretendam fazer uma mobilidade na organização (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2015). Também pode englobar pessoas que por sua iniciativa mostram-se recetivas para um novo desafio na sua carreira profissional ao mudar de funções (Otoo, Assuming e Agyei, 2018).

Esta mudança de função pode estar relacionada com a transferência de pessoal de uma posição para outra (movimentação horizontal), promoções de um nível para o outro (movimentação vertical), transferências com promoções de pessoal (movimentação diagonal), programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (Chiavenato, 2010). Este tipo de processo alavanca benefícios tais como a eficiência económica, a rapidez, uma maior taxa de validade da avaliação dos candidatos, uma vez que pode ter-se em consideração feedback de colegas em relação ao seu trabalho, a ausência de riscos de inadaptação cultural e o potencial motivador nos trabalhadores, ao sentirem que o bom desempenho pode vir a ser recompensado, aumentando, por sua vez, a satisfação e a moral dos trabalhadores (Calheiros, 2019). Em contrapartida, Chiavenato (2010) tem a teoria que este método pode fragilizar a organização ao não haver uma entrada de sangue novo, podendo levar a uma estagnação organizacional pela falta de novos conhecimentos, perceções e atitudes.

Também tem a possibilidade de procurar fora da organização, ou seja, o *“recrutamento é externo quando, havendo determinado posto trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização”* (Sousa et al., 2015:58). Pretende atrair pessoas que não tenham qualquer vínculo com esta, valendo-se das suas habilidades ou de novas ideias que possam enriquecer a organização em termos de capital humano (Rego et al., 2015). Desta forma, permite à organização obter novas competências e novas ideias e perspectivas (o chamado sangue novo), que podem contribuir para o enriquecimento organizacional, principalmente pelas perspectivas e experiências externas à organização (Calheiros, 2019). Por outro lado, é um processo que requer mais poder económico, tempo, e que mostra ser mais audacioso criando, eventualmente, descontentamentos internos, por não ter sido divulgado internamente (Chiavenato, 2010; Calheiros, 2019).

Por último, para além do tipo de recrutamento interno e externo, existe ainda a hipótese do denominado recrutamento misto que é desenvolvido por meio de um processo intrínseco aos dois métodos supramencionados. De acordo com Chiavenato (2010), o recrutamento misto surge como uma solução alternativa, sendo que este apresenta-se como um processo que resulta de necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno e que, não tendo resolução, a organização tem de recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida ou vice-versa. Esta opção de recrutamento *“ (...) pode colocar em situação de igualdade os candidatos internos e os candidatos externos, dividindo o número de vagas disponíveis.”* (Carvalho, Bernardo e Sousa, 2014, p.160)

### ***1.2.3. As técnicas de Recrutamento***

As empresas ao decidirem preencher a vaga existente, devem delimitar as fontes de recrutamento, ou seja, os métodos mais adequados e apropriados de acordo com a tipologia da organização (Chiavenato, 2010) de modo a captar e abastecer o processo de recrutamento e seleção levado a cabo pela organização (Moreira, 2017). Assim, na ótica de Calheiros (2019) as técnicas de recrutamento são os meios que estão ao dispor das organizações para difusão das oportunidades que existem numa organização. Também Rego et al (2015), afirmam que as escolhas das fontes dependem, em larga medida, do

interesse de cada organização no tipo de cargo e nas especificidades requeridas, dependendo de fatores económicos e do mercado de trabalho. Sendo que estes meios estão sempre a ser diversificados e melhorados pelas organizações.

Com o desenvolvimento das tecnologias de informação desencadeou-se uma mudança exponencial na forma como se trabalha e comunica, assim, os (1) *anúncios em sites de emprego* tornaram-se o meio preferencial das organizações para a divulgação de vagas. Através destes conseguiu-se um maior alcance com um simples anúncio divulgado em plataformas *onlines* (Calheiros, 2019).

Por outro lado, outros estudos vieram evidenciar que meios como (2) *referências de funcionários* atuais e (3) *candidaturas espontâneas* são os instrumentos que melhores candidatos trazem, uma vez que revelam melhores níveis de desempenho e uma maior taxa de continuidade na organização (Gannon, 1971; Breugh e Starke, 2000 e Zattoli e Wanous, 2000 *cit. in* Calheiros, 2019). As referências de funcionários mostraram-se um veículo eficiente de recrutamento que requerem pouco investimento, um alto rendimento e um efeito relativamente rápido (Chiavenato, 2010). A título de exemplo, num estudo empírico de Castilla (2005), conduzido num contexto de *call centers*, apurou-se que os selecionados que vieram através de uma referência tinham uma maior probabilidade de serem contratados, uma menor rotatividade e uma melhor *performance* inicial. Estes factos podem estar associados ao facto de os selecionados terem tido informações *a priori* tanto a nível da cultura organizacional da organização como a nível funcional (Castilla, 2005).

Muitas organizações optam, também, por procurar candidatos nas (4) *universidades*. Estas parcerias entre organizações e universidades são cada vez mais importantes para as organizações, mostrando ser uma solução *win-win* para ambas as partes (Chiavenato, 2010).

Outro meio cada vez mais usado é o (5) *site da organização*. O facto de as candidaturas no site da organização serem feitas por quem procura, especificamente, aquela organização pode advir numa maior adequação funcional e cultural (Calheiros, 2019).

Aliado a estes meios de comunicação e divulgação, surge, também, o (6) *LinkedIn*, uma plataforma de *networking*, que é passagem obrigatória para quem procura novos

desafios profissionais, pessoas e oportunidades divulgadas e até recomendadas Dekay (2009).

## **1.2. O Processo de Seleção**

A seleção é entendida como a segunda fase do processo de empregar, passando pela decisão da pessoa mais adequada entre todas as que foram selecionadas na fase anterior para um cargo na organização (Otoo, Assuming e Agyei, 2018). Tem por base a avaliação das características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e das motivações pessoais dos candidatos (Guimarães e Arieira, 2005). O objetivo do processo, segundo Calheiros (2019) passa por tentar prever o desempenho futuro no cargo, para se escolherem os candidatos que venham a ser funcionários mais eficazes e eficientes. Para isso, devem escolher-se os métodos que melhor possam ajudar a fazer essa previsão.

Também Cunha *et al* (2010) vêm corroborar a ideia que foi, anteriormente, referida de que a seleção é um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções bem como contribuir para a preservação e/ou enriquecimento do capital intelectual. Sendo que a escolha deve estar adstrita a critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos. Consequentemente, revela-se um processo de extrema importância para a organização, uma vez que a adequação do candidato não se refere apenas ao cargo que vai ocupar, mas também à organização que vai pertencer, por isso é fulcral que os critérios não sejam apenas do foro das *skills*, mas também relacionados com os valores que tomam como legítimos (Chiavenato, 2010; Calheiros, 2019).

### ***1.2.1. Métodos de seleção***

Uma organização pretende recrutar com base na definição de critérios através da quais se possa medir e avaliar os potenciais dos candidatos envolvidos no processo de recrutamento (Gold, 2012).

Por isso, e segundo Chiavenato (2010), os principais métodos de seleção são: entrevista, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Para o contexto em questão apenas é necessário focar nos métodos utilizados no estudo, sendo a triagem curricular e análise do *curriculum vitae* o primeiro momento do processo de recrutamento, funcionando como um fio

condutor até ao momento de aplicação de testes e a chamada seleção. Através da leitura destes, as organizações interpretam e por fim, selecionam os perfis adequados (Chiavenato, 2010).

Segundo Guimarães e Arieira (2005) a entrevista é a técnica mais utilizada nas mais diferentes tipologias de organizações, variando de uma entrevista preliminar de recrutamento, entrevista de seleção até à entrevista de saída de um colaborador. Assim, na perspectiva de Chiavenato (2010) a forma como o entrevistador conduz a entrevista varia de acordo com a situação em causa, mas o objetivo primordial desta passa por fazer uma análise de funções, a experiência profissional anterior, a formação e o que conhece acerca da empresa. Tratando-se de um passo essencial no processo de seleção, uma vez que os candidatos têm necessariamente expectativas sobre como a organização os tratará tanto enquanto candidatos como funcionários, sendo uma fase crucial para o aumento do comprometimento e da satisfação individual através do esclarecimento e ajustamento das expectativas à realidade com uma comunicação honesta, clara e comprometida da organização (Gold, 2012).

### ***1.2.2. Programa de integração***

Segundo Chiavenato (2010, p. 185), após a seleção é dirigido um programa de integração que define-se por “um programa formal e intensivo de treino inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc”. Devido à sua abrangência, é o principal método de aculturação de novos membros. Costuma ter a duração de um a cinco dias, conforme a intensidade de socialização que é pretendida.

Embora existam diferentes métodos de transmissão de conteúdos aos seus novos colaboradores, é comum, durante a integração do candidato selecionado, que este receba um manual que tem informações que facilitam a sua integração na empresa (Chiavenato, 2010). Para Oliveira (2013), os manuais são vistos como facilitadores que melhoram a maneira de divulgar linhas orientadoras e relevantes acerca da organização, tais como a estrutura organizacional, procedimentos e informações gerais.

### 1.3. O desafio de gerir o R&S através do teletrabalho

Na década de 70 do século XX, Jack Nilles tornou-se o primeiro a usar o termo “*telecommuting network*” num contexto radicalmente diferente da contemporaneidade (Narayanan, Menon, Plaisent e Bernard, 2017), sendo que duas décadas mais tarde conceptualizou este conceito como o uso da tecnologia de telecomunicações para substituir parcial ou completamente o trajeto entre casa e trabalho.

De forma mais abrangente, o teletrabalho refere-se à capacidade de se trabalhar a partir de casa (ou outro meio fora do ambiente de trabalho tradicional) através de uma comunicação estabelecida entre o colaborador e empregador por computadores e outro tipo de *software*, i.e., ferramentas de comunicação virtuais em constante desenvolvimento, bem como dispositivos que facilitem e permitam essa transmissão de informação que acompanham as tendências das novas tecnologias de informação e comunicação (Narayanan et al, 2017). No contexto dos recursos humanos, estas metamorfoses impulsionadas pelos fatores equacionados são de extrema importância já que mudam o modo de atuação na gestão do capital humano de uma determinada organização. Embora ainda não exista muito desenvolvimento científico sobre o tema, alguns dos autores que já se exprimiram sobre o tema, afirmam que estas novas ferramentas vieram desafiar as formas tradicionais de prestação de serviços de GRH nas organizações (Bondarouk e Ruel, 2009) e, por isso, segundo Barber (2006) procuram assim retirar vantagens para gerir os seus negócios.

Com isto, as organizações começam a explorar o E-HRM *system* (*Electronic Human Resources Management*) que é entendido pelo modo de implementar processos de recursos humanos nas organizações através da utilização de canais baseados nas TIC (Ruël, Bondarouk e Van der Velde, 2007 *cit. in* Mahfod, Khalifa e Madi, 2017).

Com a sua implementação nas organizações, os processos inerentes aos recursos humanos (RH) podem ser realizados com maior facilidade e celeridade (Mahfod, Khalifa e Madi, 2017). Consequentemente, levou à criação de novas funções de recursos humanos (RH), como o *e-recruitment* ou recrutamento *online* aquele que é conduzido através de mecanismos de difusão de dados online, por exemplo, através do correio eletrónico, estando alicerçado a um conjunto de instrumentos que permitam que as candidaturas se façam chegar e seguidamente se proceda à triagens destas *online* (Rego et al., 2015).

Também na mesma linha, surge o *e-selection* ou seleção eletrônica como um processo que não carece de suporte físico, pois os dados permanecendo em formato eletrônico podem ser rapidamente difundidos pelas tecnologias de informação. Também a nível dos testes para aplicar aos candidatos, a nível de conhecimentos, comportamentos e atitudes, podem ser feitos através de plataformas *online* (Mahfod, Khalifa e Madi, 2017). Consequentemente a esta tendência, o modo como se procede a nível da interação entre equipas, a teleconferência, unificadora dos espaços físicos e eletrônicos, pode ser benéfica ao quebrar barreiras temporais, geográficas e organizacionais. (Potosky e Lomax 2014 cit. in Cascio e Montealegre, 2016). Por oposição, pode levantar problemas de comunicação, uma redução do conhecimento mútuo e a falta de pistas sociais e de *status* entre os membros das equipas virtuais (Cascio e Montealegre, 2016). O autor Barber (2006) lembra que à medida que estes processos vão ficando embebidos na cultura organizacional, pode levar ao enfraquecimento da interação humana bem como problemas de interferências do ambiente real.

A crescente massificação do uso de um sistema global de redes de computadores interligadas, veio alterar a forma como procede ao nível da divulgação das vagas e respetivamente ao nível da seleção das pessoas desejáveis (Calheiros, 2019). Consequentemente a isso, a estratégia de uma empresa numa visão inevitavelmente orientada para o futuro, seguirá as tendências disruptivas originadas pelos novos comportamentos moldados pelas redes sociais e a *web*, pelas novas tecnologias, pela geração *millennial* que arrasta consigo novas atitudes, expectativas e modos de trabalho e pela própria globalização como elemento de transnacionalização das fronteiras de trabalho (Morgan, 2014).

Com a globalização, a massificação das novas tecnologias e com as mudanças emergentes na sociedade contemporânea notaram-se mudanças na forma como se trabalha (Brandão, Silva e Santos, 2019). Assim, as transformações ao nível das tecnologias de informação, fazem com que o recrutamento online surja como uma fonte confiável de recrutamento para as mais diferentes organizações (Rosoiu e Popescu, 2016 cit. in Brandão, Silva e Santos, 2019).

O recrutamento online tem vindo a ganhar ênfase na forma como organizações procuram e selecionam o seu capital humano (Petre, Osoian e Zaharie, 2016), a par disso

está a sua crescente utilização pela força de trabalho que procura novas oportunidades (Vidros et al., 2016 cit. in Brandão, Silva e Santos, 2019).

O recrutamento online é um método mais impessoal do que o método de recrutamento tradicional, mas apesar dessas claras desvantagens, tem como benefícios: ser mais prático e menos demorado. Por isso, este tipo de recrutamento pode ser visto como uma estratégia mais rápida para conduzir o recrutamento no futuro (Petre, Osoian e Zaharie, 2016). A entrevista é a principal técnica do processo de seleção e a interação social entre entrevistador e entrevistado nesta fase do processo é um componente importante para o recrutamento. De acordo com Dipboye (cit. in Brandão, Silva e Santos, 2019) as repercussões das entrevistas são diretamente afetadas pela socialização esperada entre o entrevistador e o entrevistado. Em contrapartida, nas entrevistas *online* quebram-se as barreiras temporais e físicas e conseqüentemente há uma dificuldade na interação entre ambos.

Com os avanços tecnológicos mudaram-se as perspectivas de como esta deve ser conduzida, coexistindo assim dois tipos diferentes de entrevistas - presencial e online, e em que as entrevistas online ganham uma maior atenção e apesar de ainda não estarem totalmente enraizadas nas organizações, vem-se a notar uma crescente adesão por meio do recrutamento online (Petre, Osoian e Zaharie, 2016). Porém, algum momento, podem ser uma forma de discriminação para não utilizadores de internet (Petre, Osoian e Zaharie, 2016). Embora se reconheça que as entrevistas online sejam mais impessoais do que é feito nos moldes tradicionais, acredita-se que seja um método que traz benefícios ao processo de recrutamento e seleção (Brandão, Silva e Santos, 2019). Este tipo de entrevista torna-se ainda mais comum com o impacto dos avanços tecnológicos emergentes, alterando totalmente as formas de comunicação (Brandão, Silva e Santos, 2019).

Sullivan (2012) afirmou que a gestão de impressões que ocorre numa entrevista tradicional também é possível no formato online. Porém, apesar de conseguirem ter pistas verbais e não verbais neste formato, não é possível ter acesso a todas as pistas sociais que nos habituam nos moldes tradicionais, cara a cara.

Este tipo de entrevistas acarreta grandes desafios tais como a possibilidade de os participantes poderem sentir-se constrangidos ou desconfortáveis ao serem filmados e a exigência dos entrevistados terem o programa/aplicação para a videoconferência e uma

conexão à Internet (Hay-Gibson, 2009; Deakin e Wakefield, 2013). Isso pode significar que algumas pessoas são, inevitavelmente, excluídas por não terem acesso e competências tecnológicas podendo levando a questões de representatividade. (Deakin e Wakefield, 2013).

Assim, nessa perspectiva é essencial ter uma atitude cautelosa ao usar métodos online, facultando mais metodologias para este tipo de entrevista (Deakin e Wakefield, 2013). Este modelo de entrevistas apresenta um grande potencial de desenvolvimento e uma grande versatilidade, contudo não deve ser entendida como uma opção fácil, uma vez que não é um processo tão simples como um “clique” (Cooper, 2009 cit.in Deakin e Wakefield, 2013).

## CAPÍTULO II - Enquadramento Contextual de Estágio

### 1.1. Caracterização da Sonae Mc <sup>1</sup>

#### 1.1.1. Fundação e História

Numa perspetiva histórica, a Sonae é uma multinacional portuguesa, surgiu no final dos anos 50, mais concretamente em 1959, pelas mãos do seu fundador Afonso Pinto de Magalhães Maia, no Porto. Com o crescimento do negócio e de forma mais estratégica, mais tarde, instalou-se também em Lisboa.

A empresa apresenta uma posição distintiva em diversas áreas de negócio, disponibilizando um leque alargado de produtos e serviços de elevada qualidade a preços competitivos, nomeadamente através de atuação em variados setores de atividade, mas com maior foco no retalho alimentar. Tem uma estratégia omnicanal e multi-formato suportada numa rede moderna de lojas localizadas em áreas urbanas privilegiadas, e de uma plataforma de *e-commerce* em elevado crescimento. Atualmente, está presente no mercado de 62 países, gerindo um variado portefólio de negócios, entre os quais destaca-se o retalho, serviços financeiros, gestão de centros comerciais, *software* e sistemas de informação, media e telecomunicações contando assim raízes sólidas e uma ambição de progresso permanente.

Neste mesmo contexto, em 1985, nasce dentro do grupo a Sonae MC, incidindo em distintos negócios, porém com um maior foco no retalho alimentar. Oferecendo através de um conjunto de insígnias uma variada gama de serviços: Continente (hipermercados), Continente Modelo e Continente Bom Dia (supermercados de conveniência), Meu Super (lojas de proximidade em formato franchising), Bom Bocado, Bagga (cafetarias e restaurantes), Go Natural (supermercados e restaurantes saudáveis), *Make Notes, Note!* (livraria/papelaria), ZU (produtos e serviços para cães e gatos), Well's (saúde, bem-estar e ótica) e Dr. Well's (clínicas de medicina dentária e medicina estética).

A proposta de valor da Sonae MC está assente num conjunto de eixos basilares e diferenciadores tais como ter preços competitivos, os frescos de qualidade, a sua marca própria distintiva aliada a uma larga gama de oferta produtos saudáveis. Atualmente, a Sonae MC conta com mais de 32.500 colaboradores.

---

<sup>1</sup> Fonte: Site da Sonae Mc (2020)

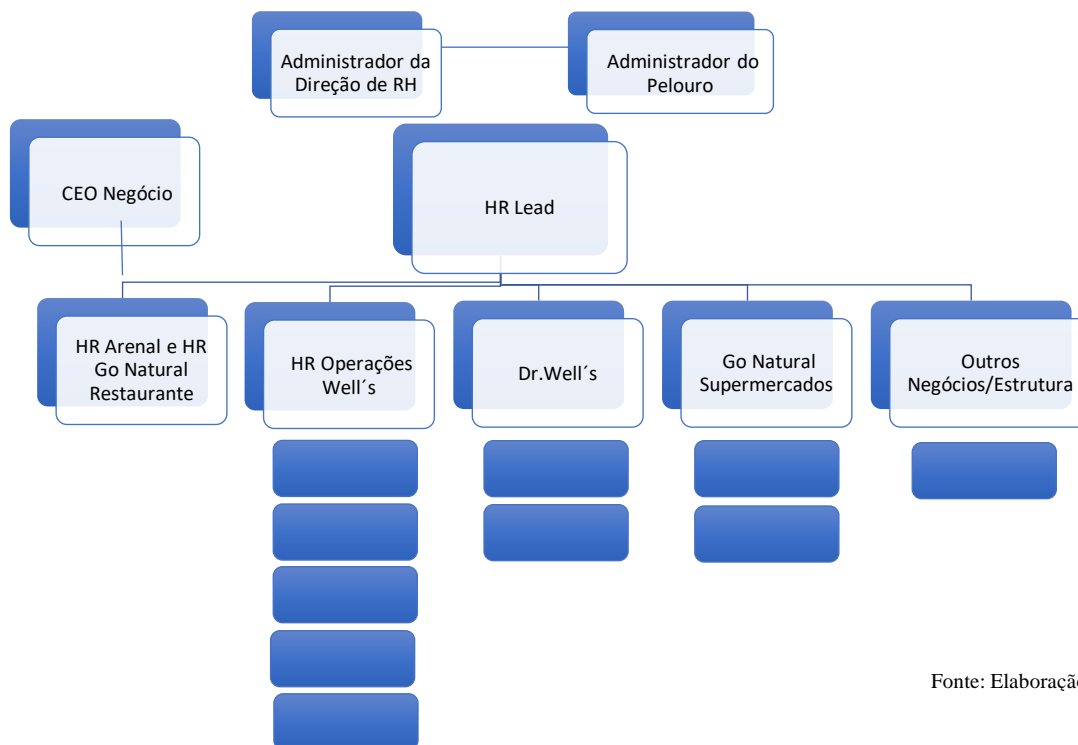
### 1.1.2. Visão, Missão e Valores

A Sonae tem como *visão* a criação de raízes sólidas junto de uma ambição de progresso permanente, sendo que a sua cultura, a maneira de ser e de estar nos negócios é o elo que os mantém unidos e os torna especiais, em qualquer negócio ou geografia, encarando cada dia como um novo começo para novas oportunidades, novos desafios e novos triunfos. Como *missão* pretende a criação de valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação ao maior número populacional. Estando vinculada a *valores* fundamentais que estão adstritos à sua origem e ao seu ADN, como a confiança e a integridade, as pessoas no centro do seu sucesso, a ambição, a responsabilidade corporativa, frugalidade e eficiência e por fim, a cooperação e independência.

### 1.1.3. Estrutura Organizacional<sup>2</sup>

Na figura I está representado o organigrama referente à estrutura da Direção de RH do Pelouro de *Health & Wellness* da Sonae MC.

Figura I - Organigrama da direção de RH do pelouro de Health & Wellness



Fonte: Elaboração própria

<sup>2</sup> Fonte: Intranet (2020)

Como se pode ver na figura acima, a direção do pelouro é chefiada pelo HR Lead, responsável pela Gestão de Recursos Humanos do pelouro como um todo, reportando a globalidade da atividade do pelouro ao administrador de Recursos Humanos da Sonae MC e ao administrador do Pelouro *Health & Wellness* (Negócio).

Toda a atividade de GRH do pelouro é reportada ao HR Lead, exceto a atividade referente às insígnias Arenal e à Go Natural Restaurantes, uma vez que estes dois negócios não são detidos na totalidade pela Sonae MC, estando por isso sob a alçada do próprio CEO do negócio. Consequentemente, o HR Lead vê apenas reportada uma parte do negócio e não a integralidade como é prática comum nas restantes insígnias. Paralelamente, a gestão das restantes insígnias está repartida pelos elementos que compõem a equipa de recursos humanos do pelouro. Assim, a gestão das operações da insígnia Go Natural é feita por dois elementos da equipa. Por sua vez, a gestão de recursos humanos da Dr. Well's, no que diz respeito aos médicos dentistas, enfermeiros e auxiliares de médicos é feita através de dois elementos. Ao nível das operações da Well's a equipa dispõe de cinco elementos e por fim, a gestão de outros negócios e de toda a estrutura está delegada a apenas um elemento da equipa.

## **1.2. Caracterização do Pelouro de Health & Wellness<sup>3</sup>**

O pelouro de *Health & Wellness* da Sonae MC foi criado em 2016 para dar resposta às maiores tendências de saúde e bem-estar no panorama geral da população, tais como o envelhecimento populacional, aumentos da taxa de obesidade, aumento de prevalência das doenças crónicas e aumento dos níveis de stress. Promovendo um completo e abrangente acesso a um estilo de vida saudável através de beleza e bem-estar (Well's), nutrição saudável (bio e saudável, Go Natural), serviços de saúde (Dr. Well's), dermocosmética (Skinerie) e perfumaria seletiva (Arenal).

O pelouro tem em seu poder a gestão de todo o capital humano das insígnias, fazendo diariamente o acompanhamento destas para que estejam bem posicionadas no mercado de trabalho ao fornecer serviços e bens de qualidade a toda a população.

Figura II - Insígnias do pelouro Health & Wellness

---

<sup>3</sup> Fonte: Manual interno - Pelouro de *Health & Wellness* (2020)

Well's	Bio e Saudável	Go Natural
Dr. Well's	Skinerie	Arenal

Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO III – Descrição das Atividades de Estágio**

### **1.1. Contexto geral do estágio**

Através de um acordo de colaboração entre a instituição de ensino, ISEG, e a empresa que acolhe, Sonae MC, o aluno teve a oportunidade de estagiar no departamento de Recursos Humanos do pelouro de Health & Wellness. Os principais objetivos do estágio centraram-se em compreender o quotidiano de uma multinacional ao nível das práticas de recrutamento e seleção e toda a logística de um departamento de recursos humanos.

Posto isso, a estagiária desenvolveu as atividades que estavam definidas num plano de estágio, durante 3 meses, repartindo-se em 2 momentos: entre 18 fevereiro a 14 de março em escritório, sendo que a partir do dia 14 de março até ao dia 1 de abril apostou-se no trabalho remoto, dada a evolução da pandemia em Portugal e no resto do mundo.

Não obstante, o estágio foi suspenso até ao dia 1 de julho, uma vez que era pretendido dar a melhor experiência de estágio e dada a incerteza pela conjuntura vivida em Portugal, optou-se pela retoma à atividade laboral em contexto físico. Como não foi possível esse regresso pela evolução das circunstâncias epidémicas e pelas restrições adstritas às primeiras, o estágio foi retomado em regime de trabalho remoto no período de 1 de julho a 14 de agosto. Nesse sentido, o estágio foi repartido em duas fases distintas: antes da pandemia da Covid-19, na esfera habitual, i.e., em escritório; e em plena fase pandémica, em que o trabalho ocorre na modalidade de trabalho remoto.

### **1.2. Processo de Recrutamento e Seleção (antes da pandemia)**

Durante o período de 18 de fevereiro a 14 de março, as atividades desenvolvidas pela estagiária focaram-se numa das várias práticas inseridas na Gestão de Recursos Humanos, os processos de Recrutamento e Seleção do pelouro de Health & Wellness, tal como definido no plano de estágio.

Os primeiros dias de estágio foram alocados à integração e acolhimento na empresa e na equipa. Sendo pedido à estagiária que inicie a sua jornada com o desempenho de tarefas que passam pela leitura de documentos internos, formações online, de modo a adquirir conhecimento essencial sobre a estrutura da Sonae MC, bem

como linhas orientadoras associadas às práticas de saúde, segurança e bem-estar e *CyberSecurity*.

As formações presenciais com os responsáveis por cada área de negócio para familiarizar-se e uma formação de legislação laboral com um especialista da área, inserem-se, à semelhança dos aspetos anteriores, na fase inicial de socialização e aquisição de conhecimentos acerca das práticas, procedimentos e outros elementos que compõem o universo Sonae MC. Inicialmente, sem contar com a conjuntura onde ocorreria o presente estágio, estaria previsto uma formação na sede da Sonae, no Porto, de modo a ter uma ampla visão dos negócios que a empresa comporta, sendo que tal acabara por ser cancelado dada a evolução que se desenvolvera daí em diante.

Posto a introdução da estagiária à dinâmica organizacional, a observação direta surgiu como um dos métodos críticos à prossecução dos objetivos do estágio, ou seja, atentar às interações e procedimentos do dia-a-dia do departamento, ainda que as atividades correspondentes incidissem apenas nos processos de recrutamento e seleção e não na generalidade da gestão de recursos humanos.

Durante as primeiras semanas de estágio, começou por executar tarefas diárias mais simples, como o agendamento de entrevistas, triagem curricular em *Sucess Factors*<sup>4</sup>, transmitir feedback negativo por *e-mail* - na Figura III em anexo é possível observar um exemplo de *template* feito em colaboração com a equipa. Paralelamente, também procedeu à elaboração e publicação de anúncios nas plataformas para esse efeito (e.g. Net-Empregos, *Sucess Factors*, *LinkedIn*), explorando perfis no *LinkedIn*.

Além disso, a estagiária esteve presente em entrevistas telefónicas e presenciais, tendo nesta fase do estágio, o papel de observador, de modo a equacionar os comportamentos que deve ter, nomeadamente o modelo de questões que são colocadas e a comunicação, concebendo o seu próprio método de comunicação com os candidatos. Com o decorrer do estágio, à medida que adquire competências para tal, a estagiária ganhou autonomia e passou do papel de mero observador para um papel ativo e relacional nas entrevistas telefónicas como ao nível das presenciais.

De forma a ter um maior envolvimento no que são os procedimentos e conteúdos internos, foi-lhe proposto desenvolver um projeto pessoal, no qual criasse um pequeno

---

<sup>4</sup> Plataforma de recrutamento, sendo através da mesma que os recrutadores recebem Cv's, fazem triagem e fornecem *feedback* acerca dos candidatos.

manual de acolhimento para os novos colaboradores<sup>5</sup> (ver o anexo 2), com informações que fossem relevantes para um acolhimento em pleno de um novo colaborador. O ponto de partida para o seu desenvolvimento é: **“O que gostaria de saber caso fosse um novo colaborador?”**.

### ***1.2.1. Identificação das necessidades***

Primeiramente, para que houvesse lugar a novos processos de recrutamento e seleção tem de surgir uma necessidade identificada por parte dos responsáveis das áreas de negócio. Discorrendo sobre a função, o tipo de contrato e o vínculo pretendido, sendo reportada, seguidamente, ao departamento de recursos humanos para que seja delineada uma estratégia de recrutamento. Nesta fase também era importante estabelecer o tipo de recrutamento a ser realizado e elaborar um “*Job Profile*” referente à função nova para ser feito um anúncio para divulgar nos vários canais de publicação.

### ***1.2.2. Fontes de Recrutamento***

De seguida, efetuava-se a seleção inicial de candidatos, na qual se devia ter em consideração, primeiramente, numa componente de recrutamento, quando os colaboradores pretendem dar um novo impulso à sua carreira, procurando novos estímulos com melhores funções/cargos ou remunerações. Podendo candidatar-se a uma posição interna, não havendo a obrigatoriedade de a candidatura ser na mesma área de negócio onde o colaborador executa as suas funções. Sendo política da empresa, apostar no talento existente dentro da organização, possibilitando-lhes novos desafios.

De igual modo, no portefólio de fontes recrutamento e seleção da organização, mediante a inexistência de recursos humanos ajustados às necessidades de recrutamento, dar-se-ia lugar às candidaturas externas, permitindo uma maior abrangência de currículos para a vaga.

### ***1.2.3. Os Meios de Divulgação***

---

<sup>5</sup> Não foi implementado, devido à evolução da pandemia da Covid-19.

Após a definição das fontes de recrutamento, seguia-se a escolha dos meios nos quais se divulgam as oportunidades em aberto. A Sonae MC utiliza vários canais para divulgar as vagas que estão disponíveis, ao nível de recrutamento externo e interno.

Todas as oportunidades da empresa são divulgadas no *site* da organização, através da plataforma on-line *Sucess Factors*, podendo, por vezes, serem acedidas por candidatos internos e por candidatos externos em momentos distintos, já que existe a possibilidade, ao nível dos recrutadores, de segmentarem o público-alvo, i.e., limitar o acesso externo a vagas preferencialmente alocadas aos colaboradores internos com intuito de dar oportunidade de crescimento e desenvolvimento de carreiras internas e, numa ótica de retenção, aumentar a satisfação dos colaboradores. Porém, grande parte dos anúncios estão visíveis para ambas tipologias de candidatos. Também se recorre à divulgação de anúncios em plataformas como o Net-Empregos, pesquisa no *LinkedIn* ou a base de dados das candidaturas espontâneas, *Young Talent*<sup>6</sup>.

#### ***1.2.4. A Triagem dos Candidatos***

Depois da receção de um número avultado de candidaturas, dava-se início à fase da triagem curricular, de acordo com o descritivo de funções definido para a vaga. Tendo em consideração o *background* académico e profissional, aliado a competências. Posteriormente a esse momento, efetuava-se um primeiro contacto telefónico que servia para aferir o interesse e disponibilidade de cada candidato. Quando a resposta do candidato era positiva agendava-se a entrevista e conseqüentemente enviado um email de confirmação ao candidato, através de um *template* definido internamente (ver anexo-Figura IV). A este nível, a estagiária esteve bastante ativo na triagem de perfis da estrutura central da Sonae MC. Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária foi introduzida na triagem curricular com a ajuda da equipa de RH, mas com o decorrer das semanas adquiriu autonomia e começou a analisar e seleccionar currículos de candidatos, assim como estabelecer o primeiro contacto com os candidatos filtrados.

De modo a fazer um *follow up*, a estagiária fazia o registo dos pontos de situação de cada um dos processos que acompanhara num documento, i.e., em cada um dos nomes dos candidatos triados e que fez contacto telefónico, anotar a sua disponibilidade,

---

<sup>6</sup> Base de dados da Sonae MC de candidaturas espontâneas.

expectativa salarial e, aquando do momento da entrevista, os detalhes da mesma por forma a construir um argumento base que sustentasse tanto a admissão, como uma potencial rejeição do candidato, bem como esclarecer, em contexto de reuniões de equipa, os indicadores de qualidade e eficiência dos processos de recrutamento realizados.

### ***1.2.5. As Ferramentas de Seleção***

Após o recrutamento e uma primeira triagem na seleção, as entrevistas iniciais eram efetuadas pelos recursos humanos e deste contacto surgiam três etapas essenciais: apresentação da empresa e do cargo; conhecer o *background* do candidato e motivações a partir de perguntas que permitissem uma espontaneidade e uma exploração de informações em diferentes níveis e por último indicar os próximos passos do processo.

Finda esta etapa, os candidatos validados pelos recursos humanos eram encaminhados para os responsáveis da área de negócio que fizeram o pedido de recrutamento, de modo a fazer agendamento das entrevistas finais (podendo estar presente elementos dos RH). E nesta fase refletira-se sobre a decisão de avançar com o candidato para a admissão, uma vez que era o responsável da área quem tomava a decisão de contratar em consonância com a opinião que os recursos humanos tivessem dos candidatos apresentados.

A estagiária, nesta fase do recrutamento, acompanhou vários processos da estrutura central da empresa, mencionados na Tabela I abaixo, começando por funções que passavam por receber os candidatos na receção do edifício da Sonae MC e conduzi-los à sala de reuniões fazendo um pequeno enquadramento da entrevista. Nas entrevistas com os RH assumiu, maioritariamente, uma posição de observador. Estes tipos de entrevistas serviam para aferir o conhecimento dos candidatos sobre a empresa, o seu *background* académico e/ou profissional, questões de personalidade, interesses e disponibilidade. Isto porque, na atualidade, este processo já não é tido apenas como uma decisão de uma das partes (organização), mas de ambas. É preciso que haja um alinhamento entre o candidato e a organização, em termos de posicionamento cultural e competências para o cargo. Aqui a estagiária conseguiu observar os diferentes âmbitos de avaliação de candidatos tanto em primeiras entrevistas com os RH como em processos finais de seleção com os responsáveis das áreas, bem como perceber quais os critérios de

seleção utilizados nesta última fase do processo, para que os tenha como referência na condução de futuras entrevistas.

Tabela I – Entrevistas realizadas antes da pandemia

Função	Nº Entrevistas
<b>Marketing Intern</b>	4 entrevistas
<b>Buyer</b>	1 entrevista presencial e 4 por videoconferência
<b>Customer Management</b>	3 entrevistas por videoconferência
<b>Business Analyst</b>	5 entrevistas por videoconferência
<b>Product Development</b>	2 entrevistas presenciais e 2 por videoconferência
<b>Commercial Project Manager</b>	3 entrevistas por videoconferência
<b>Total</b>	<b>18 entrevistas</b>

### 1.3. Durante a Pandemia: O que mudou?

Com a rápida disseminação do vírus da Covid-19 pelo mundo, em meados de março com a imposição do estado de emergência nacional, a Sonae MC viu-se na obrigação de declarar o trabalho remoto como a modalidade de trabalho para a execução das tarefas habituais, tendo assim uma atitude ponderada e cívica em relação a toda a envolvente do problema, uma vez que é uma das maiores empresas empregadoras em Portugal e tem um dever de responsabilidade ativa na sociedade: seguir os canais de informação fidedignos, agir em consonância com as recomendações, disseminar boas práticas, pensar em comunidade e manter a calma. São pequenas ações que surtem grandes efeitos.

Estas alterações do modelo de trabalho não estavam definidas em planos de ação organizativos, uma vez que esta mudança de paradigma de escritório para trabalho remoto foi forçada e tida como algo provisório. Este modelo de trabalho introduziu, inevitavelmente, um conjunto de desafios quer ao nível da liderança das equipas, quer na operacionalização das diversas funções associadas. Da mesma forma, a proximidade resultado do contacto natural da socialização em contexto de trabalho físico, assim como a cultura e valores organizacionais saíram, de alguma forma, modificados com a nova realidade inspirada no trabalho remoto. As novas condições de trabalho e as respetivas consequências que emergiram neste panorama, trouxeram, igualmente, desafios ainda por

calcular nas dimensões afetivas dos colaboradores, designadamente num dos pilares da GRH - a saúde no trabalho - e, mais genericamente, do bem-estar e satisfação no trabalho, questões que se levantam, inclusivamente, para futuras investigações sobre temas tão pertinentes.

Todo este cenário inspirou as chefias a adotarem um estilo de liderança com uma maior clareza e assertividade em termos de comunicação de objetivos, paralelamente à necessidade de feedback informal e contínuo para situar o desempenho dos colaboradores em fase de ajustamento. Também formação de equipas e a introdução de novas ferramentas que potenciem a adoção de novos modos de trabalho, tornou-se algo fundamental para uma força de trabalho comprometida com o sucesso organizacional em tempos tão peculiares onde o risco de menor comprometimento com a organização é acentuado, já que o afastamento entre colegas e o impacto negativo no espírito de equipa pela "individualização" e "segmentação" de tarefas pode, efetivamente, comprometer estas variáveis. Paralelamente, esta modalidade de trabalho pode dificultar a disseminação dos valores organizacionais e cultura da organização, pelo facto de se alterar o já referido volume e tipologia de interações entre colaboradores, consequências com maior visibilidade, certamente, na retoma do modelo convencional de trabalho. Ao nível das condições de trabalho, o trabalho remoto poderá potenciar condições de desigualdade entre colegas, com impacto negativo no negócio e nas próprias perceções individuais dos colaboradores, dando origem a disfunções de RH que devem preocupar os gestores de RH. Por fim, trabalhar a partir de casa pode introduzir novos desafios no contexto pessoal dos colaboradores, em especial a solidão e a dificuldade em separar a esfera que diz respeito à vida pessoal da profissional. Nesse sentido, foi essencial haver um esforço em introduzir novos mecanismos que promovessem a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

Por outro lado, também eclodiram desafios, especificamente, na equipa de RH como a necessidade de fazer-se um rápido ajustamento do que eram os seus objetivos em tempos de pandemia: o foco em manter as lojas abertas, ao mesmo tempo que se garantia a segurança dos colaboradores; controlar a taxa de absentismo; o ajustamento que se teve de fazer em algumas empresas ao nível do seu funcionamento, em alguns casos foram mesmo obrigadas a fechar; fazer com que os colaboradores que ficaram em escritório estivessem motivados. Durante este período, o departamento de RH, teve,

necessariamente, de se ajustar sem que ficasse cristalizado apenas nos seus processos tradicionais. Em específico, ao nível dos processos de Recrutamento e Seleção equacionou-se uma reestruturação, dando lugar a uma rápida transição do que era, tradicionalmente, feito de forma presencial para um processo feito na sua globalidade por meios eletrónicos, transpondo toda a interação física entre as equipas e os candidatos para um espaço eletrónico, tentando nunca perder a identidade de cada um.

### ***1.3.1. O processo de Recrutamento e Seleção***

No contexto específico do Recrutamento e Seleção, após a identificação das necessidades das áreas de negócio, a informação era passada para os RH por email ou por chamada/videochamada.

Com o levantamento das necessidades, inseria-se o anúncio da vaga em várias plataformas que a empresa utilizava como meio de divulgação (e.g. NET-Empregos, Site institucional, *LinkedIn*). Nesta etapa do processo de recursos humanos, a estagiária teve como funções a publicação de anúncios no site institucional e no NET-Empregos, ficando responsável pela triagem e marcação das primeiras entrevistas desses mesmos processos que colocou em sistema.

Todas as entrevistas feitas durante este período, mencionadas abaixo na Tabela II, foram conduzidas na plataforma do *Microsoft Teams*, sendo que os candidatos acediam a esta através de um link incorporado no *e-mail* de confirmação da entrevista enviado a todos os candidatos sempre que agendada.

A este nível, a estagiária adquiriu uma maior autonomia e compreensão pelo funcionamento das metodologias de trabalho, conseqüentemente, começa a trabalhar em cooperação com alguns elementos da equipa de RH numa panóplia de processos de recrutamento da estrutura central e das operações. Neste ponto, teve sob sua alçada, i.e., a total responsabilidade para atuar na triagem e a nível da seleção, as entrevistas dos candidatos em dois processos distintos: Estagiário de Marketing - posição da estrutura central da Sonae MC -; e Operador de Caixa dos supermercados Go Natural - posição das operações.

Tendo cada um desses processos as suas próprias especificidades e maneiras distintas de abordar cada fase do processo. Nos processos de operações, o papel dos RH

passa por fazer triagem de currículos na plataforma e nesse seguimento fazer uma chamada telefónica para falar sobre a proposta, aferir disponibilidade, experiências profissionais e motivações para o cargo. Concluídas as entrevistas, encaminhava o feedback dos candidatos que mostraram maior aptidão e vontade para o cargo para o gerente de loja que tinha a necessidade de recrutamento, sendo que a seleção do candidato ficava do lado do gerente de cada loja.

Em contrapartida, nos processos da estrutura central os perfis selecionados na triagem, tinham de ser validados pelos responsáveis das áreas e só posteriormente a essa validação, estabelecia-se contacto com os candidatos listados para agendamento das entrevistas. As primeiras entrevistas eram guiadas pela estagiária, estando também presente um outro elemento da equipa de RH. De seguida, a área de negócio que solicitava o candidato, tomava a decisão de seleção do candidato com o perfil mais ajustado à função e cultura da empresa e sua respetiva equipa, numa entrevista final em consonância com a opinião dos recursos humanos. Antes do término de todo o processo, a estagiária tinha a obrigatoriedade de passar o *feedback* negativo a todos os candidatos envolvidos que não prosseguissem nas fases do processo de recrutamento.

Tabela II - Entrevistas feitas durante a pandemia

Função	Nº Entrevistas
<b>Commercial Technician Trainee</b>	7 entrevistas por videoconferência
<b>Product Development Trainee</b>	5 entrevistas por videoconferência
<b>Pricing Analyst</b>	5 entrevistas por videoconferência
<b>Marketing Digital</b>	6 entrevistas por videoconferência
<b>Customer Service Manager</b>	5 entrevistas por videoconferência
<b>Marketing Technician</b>	6 entrevistas por videoconferência
<b>Marketing Intern</b>	5 entrevistas por videoconferência
<b>Entrevistas Exploratórias</b>	2 entrevistas por videoconferência
<b>Go Natural Supermercados (Operações)</b>	25 entrevistas telefónicas
<b>Total</b>	<b>66 entrevistas</b>

Com o desenrolar dos processos de recrutamento e seleção nos quais a estagiária esteve envolvido, houve lugar, também, para a execução de tarefas como redigir

documentos das novas admissões - DUDA (Documento Único De Admissão) – , ou seja, aquando de uma nova contratação, tinha de fazer-se o registo da nova contratação, com a introdução de dados pessoais, dados da função prestada numa plataforma interna de modo a fazer o contrato de trabalho. Paralelamente, acompanhou o primeiro dia de novas admissões, promovendo a integração do novo colaborador e dando-lhe o acesso a todos os recursos e ferramentas essenciais para o pleno exercício. Nesse mesmo contexto, a estagiária teve a oportunidade de assistir a uma entrevista de saída, onde se discorreu sobre a experiência do tempo laboral, os pontos positivos e negativos. Para de um modo geral, saber as motivações da saída do colaborador.

Em forma de conclusão, as tarefas realizadas ao longo do estágio tanto presencial como remotamente, ao nível dos processos de recrutamento e seleção, passaram por colocar anúncios em plataformas de recrutamento e procura de perfis no LinkedIn; fazer a triagem diária dos processos nas plataformas para o efeito; aferir telefonicamente o interesse e disponibilidade dos candidatos na oportunidade; marcar e, conseqüentemente, assistir e dirigir algumas entrevistas presenciais ou por meios eletrónicos; passar feedback das entrevistas aos candidatos. E, conseqüentemente, fazer um *follow up* de todos os processos, para apresentar semanalmente os pontos de situação nas reuniões de equipa. Deste modo, teve uma participação transversal nos processos de RH desde o surgimento da necessidade até ao momento da admissão do candidato selecionado.

## CAPÍTULO IV – Análise da Experiência de Estágio

### 1.1. Análise Crítica e interpretativa do estágio

A Sonae MC, enquanto empresa subsidiária da multinacional Sonae, é uma das maiores empresas de retalho alimentar e não alimentar a atuar no mercado português. Afirmando ser, também, uma das várias empresas portuguesas que aposta na valorização do capital humano, uma vez que é uma das maiores empregadoras em Portugal.

Tendo um processo uniforme de recrutamento e seleção, a Sonae MC segue um rol de diretrizes devidamente codificadas para que a escolha e seleção dos seus futuros colaboradores se proceda de forma convergente em todas as áreas de negócio, mas também ao nível daqueles que são os seus valores enquanto empresa.

O contexto estratégico deste processo ao nível da empresa é salientado na pretensão patente daqueles que são os seus documentos internos e externos, onde é equacionada uma interligação daquilo que é uma visão estratégica definida e orientada para o futuro com as atividades e resultados do R&S, nesse sentido e de acordo com o defendido na revisão de literatura, existe a preocupação que a estratégia e a conjuntura organizacional estejam de acordo com o que são as práticas de recrutamento e seleção (Phillips e Gully, 2015). Este último aspeto é de facto visível porque há um claro esforço por parte da Sonae MC em ter os seus objetivos consonantes com as tendências globais de um mundo industrializado e cada vez mais digital (Morgan, 2014). Há por isso uma tentativa de reforçar o recrutamento e seleção, reconhecendo a necessidade de uma visão nitidamente estratégica aliada a múltiplas abordagens de onde se destaca o reforço de uma imagem de empregador como fator de atração não só de candidatos, mas sobretudo de talentos (onde quer que estejam) com intuito de os formar, desenvolver e reter, tal como menciona o autor Morgan (2014).

Não obstante, em termos formais e daquilo que fora possível averiguar, o *modus operandi* do processo continua a manter os procedimentos, técnicas e instrumentos típicos (triagem curricular, entrevistas, canais de publicação, entre outros) nunca perdendo o foco em transmitir a marca, os valores, a missão e a identidade da empresa e conseguir atrair o maior número de candidatos e potenciais talentos que qualquer uma das áreas de negócio possa requerer. Posicionando-se como uma empresa orientada para os grandes

desafios, com um foco numa liderança mais vincada e com uma motivação para construir e onde são dados os alicerces para o crescimento pessoal dos seus Recursos Humanos.

O processo de R&S da empresa está devidamente definido e caracteriza-se por ser um processo sequencial constituído por diferentes fases. Deste modo, ao nível das fontes de recrutamento, o site institucional é, sem dúvida, o método mais utilizado, seguindo-se os sites de emprego como o NET-Empregos. O *LinkedIn* também é umas plataformas que a empresa dá maior relevância, uma vez que consegue alcançar uma maior rede de pessoas. Podendo encontrar que não estejam à procura de emprego, mas que possam sentir-se motivadas a sair, como pessoas que estejam à procura de novas oportunidades no mercado de trabalho. Por outro lado, o método a que se recorreu menos foi o recrutamento através das universidades, podendo este facto dever-se à conjuntura que o país enfrentava na altura (pandemia da covid-19). Paralelamente em situações ditas normais esse meio de divulgação seria uma mais valia para a empresa, pois através dela chegariam recém-licenciados dotados e com vontade de entrar no mercado de trabalho.

Já ao nível do processo de seleção, o que é feito na Sonae MC segue um encadeamento lógico e em consonância com o que é referido na revisão de literatura. Posto isto, é prática da empresa após a triagem dos currículos, fazer as primeiras entrevistas com os recursos humanos, podendo em alguns casos serem realizadas entrevistas com mais que um entrevistador em processos finais com o responsável das áreas de negócio ou entrevistas com a presença de um novo elemento da equipa, como foi o caso da estagiária. Todavia, não existe uma uniformização na realização de entrevistas, cada recrutador tem o seu modo de realizar entrevistas e avaliar os candidatos. Sendo esta última fase da seleção, uma fase crucial para o aumento do comprometimento e da satisfação individual do candidato, dado que neste diálogo com o recrutador consegue gerir as expectativas (Gold, 2014). Todo este encadeamento do processo de recrutamento e seleção pretende trazer valor pela introdução de capital humano e renovar estratégias através de novas metodologias de trabalho, criando espaços organizacionais saudáveis e com margem para evolução.

Em suma, entre a teoria e a prática não se apuraram grandes disparidades, porém não se verificou um cumprimento íntegro de todas as fases que integram o processo de recrutamento. Isto pode dever-se ao facto de cada organização adaptar cada uma dessas fases mediante a sua estratégia e cultura organizacional.

## **CAPÍTULO V – Conclusões e Reflexões Finais**

### **1.1. Conclusões**

O presente relatório representa o culminar da experiência de estágio curricular, na direção de Recursos Humanos do pelouro de *Health & Wellness* da Sonae MC, tendo como objetivo a descrição e a reflexão crítica das atividades desenvolvidas durante o período de três meses, numa mistura entre trabalho em escritório e trabalho remoto, devido à pandemia que assolou o mundo. Posto isto, a globalidade do estágio foca-se no que são as práticas de recrutamento e seleção levadas a cabo pela empresa.

O facto de ter tido a oportunidade de fazer um estágio numa empresa com a abrangência e notoriedade que tem e num setor tão dinâmico e competitivo, fora fundamental para desenvolver a sua identidade enquanto profissional de RH, contribuindo também a nível pessoal, em termos de bases sólidas e ricas em valores e princípios, pelas experiências vividas e passadas pelos colegas de equipa e das pessoas que interagiu. Também, ao acompanhar vários processos de R&S no âmbito de diversas áreas de negócio, funções e diferentes *know-how*, possibilitou, assim, ter uma maior compreensão e abrangência de como são guiados e avaliados cada tipo de processos, em termos comportamentais e de dialética.

Além disso, com a passagem da esfera tradicional de trabalho para um novo sistema de trabalho - o trabalho remoto - notaram-se alterações e desafios constantes na empresa em geral e na equipa de RH em particular. Tudo isso trouxe uma nova perspetiva, de como em tempos mais difíceis e mesmo sem planos, surgiram mudanças emergentes para respostas imprevistas.

Neste contexto teve duas perspetivas muito distintas de um espaço laboral e num contexto ímpar. Todavia, ainda num ambiente diferente do que era considerado o tradicional, fora possível concretizar as tarefas que lhe estavam designadas, desde tarefas como a pesquisa de candidatos à realização de entrevistas, conduzindo ao culminar de conhecimento do processo de recrutamento e seleção levado a cabo pela Sonae MC. Posto isto, e mesmo com o percalço da pandemia durante o decorrer do estágio, os principais objetivos foram cumpridos na sua integralidade.

### **1.2. Limitações**

No que respeita às limitações encontradas durante o período de estágio, primeiramente, de referenciar a curta duração deste, três meses, o que dificultou a autonomização da estagiária nas suas tarefas, sendo que apenas nas últimas semanas do estágio é que assume um papel mais ativo nas tarefas que lhe estavam destinadas. Paralelamente, a grande parte de o estágio ter sido realizado durante a pandemia mundial da covid-19, condicionou em larga medida o plano que estava definido a priori pela equipa de recursos humanos da Sonae MC. Neste ponto, é de salientar que toda a formação que estava planeada para o estágio, foi passada para o formato eletrónico, colocando em causa toda a interação pessoal que era esperada, o conhecimento mútuo e a falta de pistas sociais para ver se o estágio corria de acordo com o que era esperado. Alguns pontos que estavam definidos no seu plano de estágio não se concretizaram (e.g. visitas à sede, visitas às lojas, formações, contacto com áreas de negócio...), por medidas de distanciamento que o vírus exigia, por isso sentiu que a sua aprendizagem ficou um pouco enviesada nesse sentido.

Desconhecendo quanto tempo esta crise de saúde pública e económica durará, fez-se um esforço para que o estágio funcionasse remotamente e houvesse o acompanhamento da passagem de conhecimento que lhe era devido. Porém, estando afastado do escritório perdeu-se parte do que era a cultura da empresa e os seus negócios na prática, porque apesar de ter estado em contacto com vários processos de recrutamento e seleção, foi tudo produzido à distância e num ambiente mais controlado, não dando lugar à espontaneidade e a toda a envolvente de interação que são características num espaço físico

### **1.3. Recomendações para os processos de R&S**

Ao nível da configuração do processo de recrutamento e seleção a empresa está alinhada com o aquela que é a sua estratégia organizacional, operacionalizando uma GRH progressivamente estratégica com o objetivo de maximizar a eficiência e eficácia desta atividade fundamental, o que se traduz em RH devidamente ajustados não só às necessidades correntes da empresa, assim como eventuais desafios para os quais RH bem selecionados estarão preparados para responder. Todavia, é fundamental que, futuramente, se continuem a acompanhar tendências de recrutamento e seleção atualizadas e amplamente utilizadas no mercado, sobretudo ao nível do que fora discorrido na literatura sobre o tema, uma vez que num mundo em plena transformação

tecnológica, as práticas adstritas a qualquer processo de GRH no geral, e de recrutamento e seleção em particular, terão, necessariamente, de incorporar esta vertente digital e complementá-la, estratégica e criativamente, com as exigências que decorrem de alterações profundas dos vários contextos organizacionais, sociais e até psicológicos, já que a dimensão individual dos colaboradores deve ser enquadrada como um eixo de reflexão neste domínio.

Embora o processo de recrutamento e seleção levado a cabo seja transversal no modo como é desenhado e aplicado na generalidade da empresa, e isso garanta coesão entre os diferentes pelouros e os objetivos organizacionais gerais, o mesmo não deveria acontecer em específico com a integração de novos colaboradores, ou seja, a aculturação dos recém-contratados, mesmo que internamente de outras funções, deverá traduzir a essência e particularidades de cada um dos pelouros e de cada uma das funções, investindo, por isso, num plano de integração para o pelouro de Health & Wellness planeado e desenhado à medida investindo na descrição do conjunto de tarefas adstritas à função do novo colaborador, padrões de desempenho esperado, valores e princípios específicos, etc.- no fundo ser um processo personalizado ao pelouro.

Como já referido, e ainda no quadro da transformação digital, a digitalização de processos de recrutamento e seleção progressivamente eficientes e eficazes trará vantagens óbvias, especialmente lidas na conjuntura atual de trabalho remoto, sendo por isso crucial às organizações prepararem um futuro cada vez mais complexo e emergente, encarando a onda digital não como um desafio, mas antes como uma oportunidade otimizadora de procedimentos da GRH e, principalmente, do R&S. Por isso, gerir uma eventual mudança de paradigma, seja por razões emergentes (e.g. pandémicas) e/ou razões planeadas (e.g. mudança de estratégia de negócios), é, mais do que nunca uma realidade sem precedentes para a GRH, sendo de extrema importância olhar criticamente para todos os elementos que compõem o universo das Novas TIC e alocá-los de forma racional a novas formas de se recrutar e selecionar recursos humanos em contextos pouco convencionais.

## Referências

Adeyemi, O. S., Dumade, E. O., & Fadare, O. M. (2015). The influence of recruitment and selection on organizational performance. *International Journal of Academic and Applied Research*. Retirado em <https://www.ijaar.org/wp-content/uploads/2015/11/the-influence-of-recruitment-and-selection-on-organizational-performance.pdf>.

Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences Journal*, 3, 1-11. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2017.1309134?scroll=top&needAccess=true>

Barber, L. (2006). E-recruitment development. Disponível em <https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/mp63.pdf>.

Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global ‘war for talent’. *Journal of International Management*, 15, 273-285. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

Bondarouk, T.V., & Ruel, H.J.M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 505–514. Disponível em <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>

Brandão, C., Silva, R., Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273-279. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>.

Calheiros, A. (2019). Recrutamento e Seleção – Da Teoria à Prática, 1.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Editora RH.

Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I., & Negas, N. (2014). Gestão das Organizações, uma abordagem integrada e prospetiva. Lisboa: Edições Sílabo.

- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352.
- Castilla, J. (2005). Social Networks and Employee Performance in a Call Center. University of Pennsylvania. *AJS*. 110 (5), 1243–83. Doi: <https://doi.org/10.1086/427319>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*, 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Deakin, H., Wakefield, K. (2013). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research* 2014, 14(5) 603–616. Doi: 10.1177/1468794113488126.
- Dekay, S. (2009). Are Business Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Job Seekers? Results of a Recent Study. *Journal Sage Business Communication Quarterly*, 72(1), 101-105.
- Gold, J. (2012). Recruiting and selecting employees. In Bratton, J. & Gold, J. (Ed.), *Human Resources Management – theory & practice*. 211- 246.
- Guimarães, M., & Arieira, J. (2005), O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão, *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6 (2). 203-214. Doi: <https://doi.org/10.25110/receu.v6i2.309>.
- Lima, T. B., & Amaral, E. (2018). A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. *Revista De Turismo Contemporâneo*, 6(1) Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/view/11426>.
- Mahfod, J., Khalifa, N.Y., & Faisal, Al M. (2017). Electronic Human Resource Management (E-HRM) System. *International Journal of Economic Research*, Vol. 14,

15(4),563-576.

Disponível

em

<http://bspace.uob.edu.bh:80/xmlui/handle/123456789/2711>

Moreira, F. (2017). The importance of strategic management in the recruitment and selection of staff in organizations. *Revista práticas de administração pública*. 1 (2), 57-70 Doi: 10.5902/2526629226482.

Morgan, J. (2014, 22 Agosto). The Future of Work: How Millenials are Changing the Workplace. Retirado da Forbes:

<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/08/22/thefuture-of-work-how-millennials-are-changing-the-workplace/#4698a04a1c24>

Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21 st Century. *Journal of Marketing & Management*, 8(2), 47-54. Disponível em <https://gsmi-ijgb.com/wp-content/uploads/JMM-V8-N2-P04-Lakshmi-Narayanan-Telecommuting.pdf>.

Oaya, Z., Ogbu, J., & Remilekun, G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International journal of innovation and economic development*. 3, 32-43. Doi: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2003.

Oliveira, D. R. (2013). *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas

Ouiridi, M. E., Pais, I., Segers, J., & Ouiridi, A. E. (2016). The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media. *Computers in Human Behavior*, 62, 415–422. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.012>.

Otoo, I., Assuming, Julie., & Agyei, P. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*. 14 (13). Doi:10.19044/esj. 2018.v14n13p199.

Petre, A., Osoian, C., Zaharie, M. (2016). Applicants' perceptions on online recruitment. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(1), 63–67.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano (3ª edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2015), *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas.*, 10ª Edição, Lisboa: Editora LIDEL.

# Anexos

## Anexo 1 – Exemplo de Feedback Negativo

Boa tarde/Bom dia,

No âmbito da sua participação no processo de..., na Sonae MC, gostaríamos de, em primeiro lugar, agradecer toda a disponibilidade demonstrada ao longo do processo. Infelizmente, decidimos avançar com outros candidatos cujas expectativas funcionais e de carreira melhor correspondem ao projeto apresentado, pelo que não iremos dar continuidade à sua candidatura.

Agradecemos, uma vez mais, o interesse na Sonae MC e a atenção dada ao projeto, desejando-lhe muito sucesso profissional!

Qualquer questão, encontro-me disponível.

Com os melhores cumprimentos,

Figura III - Template de feedback negativo

## Anexo 2- Manual de Acolhimento do Colaborador



### Boas-Vindas

Como novo colaborador da Sonae MC, deves ter presente informações que são importantes para a completa integração na nossa organização.

A Sonae MC é líder do mercado nacional, no retalho alimentar, com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos de qualidade superior aos melhores preços.



### Os nossos valores



### As nossas equipas

Estamos cientes da riqueza que existe na heterogeneidade de percursos e perfis da nossa gente, assim como na pluralidade de negócios e geografias onde marcamos presença. Queremos continuar a fomentar a diversidade porque é a conjugação de diferenças que gera o dinamismo. No entanto, por muito bons talentos individuais que tenhamos, a equipa será sempre a peça chave do sucesso.

Na equipa, todos sabem que têm de contribuir ativamente. Quando debatemos ideias fazemos questão de esquecer a definição de hierarquia porque acreditamos que a razão se deve sobrepor à antiguidade, à idade ou ao nível de função. Acima de tudo, fazemos o possível por deixar de lado os egos quando estão em causa as melhores ideias.

Queremos aprender com os melhores e sabemos que a aprendizagem também se faz pelo erro e pelo fracasso. Por isso, sempre que se impõe, somos humildes o suficiente para copiar, mas também somos inconformados e inteligentes para melhorar.

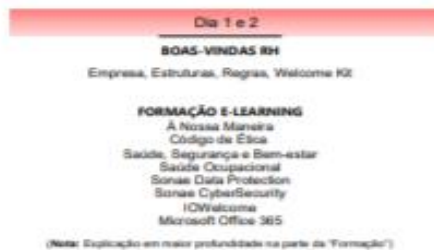
E é porque sabemos exatamente o que as pessoas esperam de nós que respeitamos o seu tempo e evitamos reuniões longas e sem preparação adequada. Por isso agimos com urgência e tentamos concluir as tarefas na primeira oportunidade, mas sem comprometer a qualidade dos resultados.

Sendo que isto só é possível com um bom ambiente de trabalho em todos os níveis da empresa e em todas as equipas, cultivando relações de trabalho sinceras e transparentes.

### Programa de Acolhimento



O **ONBOARDING** é um programa desenvolvido para promover a integração do novo colaborador e o acesso a todos os recursos e ferramentas essenciais para exercer a função.



No **1º dia** são realizados os seguintes processos:

- Entrega do cartão de colaborador.
- Materiais de trabalho (Computador e outros benefícios).
- Visita às instalações.
- Apresentação da equipa.

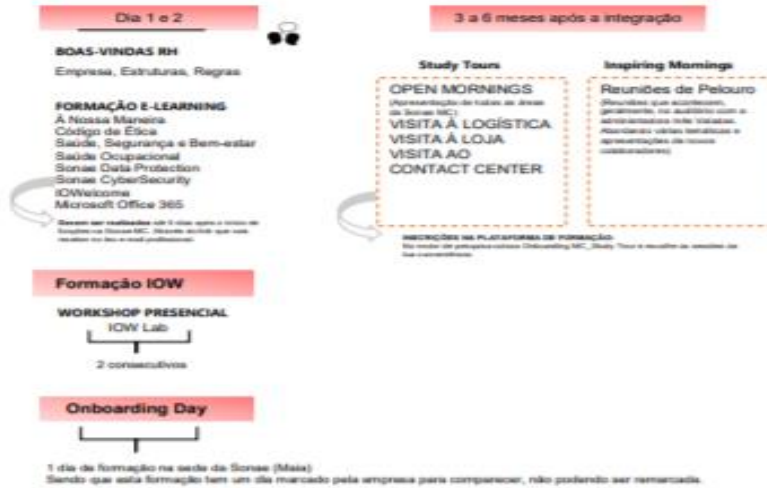
## Formações

As formações da Sonae MC podem ser acedidas através do link: <https://sonae.career.com>. Parte das formações têm um período de execução, o qual deve ser cumprido e requerem uma obrigatoriedade de inscrição.



Conteúdos formativos que estão em curso, sendo que alguns têm uma data limite para os realizar bem como a obrigatoriedade.

Catálogo de formações disponível: [Categorias](#) por exemplo em Office, Comunicação ou [Inscrições](#) ao perfil. Sendo que algumas requerem pagamento.



## Benefícios e Vantagens de ser colaborador

Como colaborador da Sonae, tens acesso a um conjunto de benefícios e vantagens elaborados a pensar em ti e na tua família.

Através da plataforma **+Sonae**, podes aceder:



A partir desta plataforma, poderás explorar os benefícios que a Sonae te oferece e de que forma poderás usufruir dos mesmos. Poderás ainda conhecer as vantagens exclusivas a que tens acesso por seres Colaborador Sonae, no âmbito de parcerias estabelecidas com entidades externas.

Fica a conhecer melhor as condições especiais que tens na aquisição de um conjunto alargado de bens e serviços, em áreas como saúde e bem-estar, desporto, cultura, lazer, seguros, banca ou educação.

### Vantagens

Parcerias estabelecidas pela Sonae com entidades externas, em áreas que possam ser do interesse do colaborador como Viagens, Desporto, Bem-estar e Saúde, Formação e Cultura entre muitas outras.

Promovendo, desta forma, a crescente diversidade, abrangência geográfica e relevância das parcerias Sonae, sempre a pensar nas tuas necessidades e preferências. Para poderes usufruir desta panóplia de vantagens, faz o teu registo na plataforma e passarás a receber, regularmente, todas as novidades que a Sonae tem para ti.

### Acessos a funcionalidades

**Sonae CIRCLE** (<https://sonaecircle-corp.pt>)

• **Helpdesk** (Problemas técnicos)



• **Acessos** (Pedir acessos a programas que utilizas no trabalho)



• **Concur** (Colocar os recibos de despesas em funções)



• **SuccessFactors** (Plataforma interna)



• **Sonae** (vantagens e benefícios do colaborador)



**SuccessFactors**

Entrando na plataforma, será apresentada a página inicial. Clicando no item "Página Principal" vai aparecer uma lista de funcionalidades.



Das funcionalidades tens acesso, por exemplo, a **Oportunidades internas** (para casos de mobilidade).



Através desta plataforma podes aceder, por exemplo, aos **recibos de vencimento**, através do item "Meu Perfil"



Clicando, posteriormente, na secção "**Vencimentos**"



Referente às iniciativas de flexibilidade laboral, tens o item "**Flex it Up**" no SuccessFactors.





### Anexo 3- Exemplo de Marcação de Entrevistas

Título: Sonae MC | Entrevista

“Olá xxx,

No seguimento do processo de recrutamento para xxx, na Sonae MC, venho desta forma confirmar entrevista no dia **xxx**, às **xxxh**, nos nossos escritórios em Carnaxide, cuja morada segue na assinatura.

À chegada, peço que se dirija ao Bloco D (recepção) e indique que tem uma reunião com xxx.

Qualquer questão, não hesite em contactar-me.

Muito obrigada, “

Figura IV - Template de Marcação de Entrevistas