



Universidade de Aveiro
2024

**Ana Margarida da
Costa Ferreira**

**Recrutamento e Seleção no Retalho: Relatório de
Estágio na hõma**



Universidade de Aveiro
2024

**Ana Margarida da
Costa Ferreira**

Recrutamento e Seleção no Retalho: Relatório de Estágio na hõma

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio incondicional e pelo exemplo de vida em torno do amor, empatia e resiliência.

Aos meus filhos, João e Mara, que me ensinam diariamente o verdadeiro significado do amor incondicional.

Aos meus amigos, que estão sempre do meu lado, até mesmo nos dias de "chuva".

E a mim mesma, por nunca desistir dos meus objetivos, porque efetivamente, eles são o combustível para sentir que tudo vale a pena.

Obrigada!

o júri

presidente

Prof. Doutor Daniel Margaça Magueta
professor associado da Universidade de Aveiro

vogais

Professora Doutora Maria Margarida Serra Marques Martins de Moura Saraiva
Professora Associada Com Agregação da Universidade de Évora

Professora Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A conclusão deste trabalho foi um percurso desafiante, mas profundamente enriquecedor, que não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas, às quais manifesto a minha sincera gratidão.

À minha orientadora, pela orientação, pelo conhecimento partilhado e pela constante disponibilidade ao longo de todo este processo. O seu apoio foi fundamental para a concretização deste trabalho.

À hôma, pelo acolhimento durante o meu estágio e por me ter proporcionado uma experiência de aprendizagem tão enriquecedora. Este período foi fundamental para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, e sinto-me privilegiada por ter tido a oportunidade de integrar uma equipa tão dedicada e acolhedora. Agradeço também a todos os colegas que partilharam os seus conhecimentos e me apoiaram ao longo desta jornada, sempre com disponibilidade e simpatia.

À minha família, que sempre esteve presente. Aos meus pais, pela paciência, pelo encorajamento e pelo exemplo de vida que sempre me deram. Aos meus filhos, João e Mara, por serem a minha maior fonte de inspiração e por me mostrarem o verdadeiro significado do amor incondicional.

À Jerónimo Martins, por me ter dado a oportunidade de receber uma bolsa que me permitiu a poupança de dois anos de propinas.

A todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste trabalho, o meu mais sincero agradecimento.

palavras-chave

hôma, Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção de Pessoas, Fontes de Recrutamento.

resumo

Este relatório apresenta o estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado de Gestão Comercial da ESTGA, que decorreu entre setembro de 2023 e abril de 2024 na equipa de Talent Acquisition na empresa de retalho - hôma.

No decurso do estágio foi desenvolvido um conjunto de tarefas no domínio do recrutamento e seleção. As principais tarefas passaram pela a triagem de currículos, recrutamento e seleção de candidatos, bem como pela participação e elaboração na área do desenvolvimento dos colaboradores. Assim, neste relatório é apresentada a descrição detalhada destas atividades desenvolvidas, assim como o estudo realizado neste âmbito.

O estudo incide sobre as práticas de recrutamento e seleção na hôma, bem como sobre as fontes de recrutamento mais utilizadas na atualidade, com a utilização de estatísticas descritivas, considerando os dados relativos a processos de recrutamento e seleção geridos entre 4 de setembro de 2023 a 15 de março de 2024.

Os resultados obtidos proporcionaram insights valiosos sobre as diferentes abordagens de recrutamento e seleção adotadas na empresa. Esta análise, além de proporcionar uma visão abrangente das atividades realizadas durante o estágio e dos resultados obtidos, também contribuirá significativamente para o aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção, visando melhorar tanto o ambiente organizacional quanto a qualidade de vida dos colaboradores.

keywords

hôma, Human Resources, Human Resources Management, Recruitment and Selection of People, Recruitment Sources.

abstract

This report presents the curricular internship carried out within the scope of ESTGA's Commercial Management Master's Degree, which took place between September 2023 and April 2024 in the Talent Acquisition team at the retail company - hôma.

During the internship, a set of tasks in the field of recruitment and selection were developed. The main tasks included screening CVs, recruiting and selecting candidates, as well as participation and preparation in the area of employee development. Therefore, this report presents a detailed description of these activities carried out, as well as the study carried out in this context.

The study focuses on recruitment and selection practices at hôma, as well as the most used recruitment sources today, using descriptive statistics, considering data relating to recruitment and selection processes managed between September 4, 2023 and September 15 March 2024.

The results obtained provided valuable insights into the different recruitment and selection approaches adopted in the company. This analysis, in addition to providing a comprehensive view of the activities carried out during the internship and the results obtained, will also contribute significantly to the improvement of recruitment and selection practices, aiming to improve both the organizational environment and the quality of life of employees.

reconhecimento do uso de ferramentas IA

Reconhecimento do uso de tecnologias e ferramentas de Inteligência Artificial (IA) generativa, softwares e outras ferramentas de apoio.

Reconheço o uso de *[inserir sistema(s) de IA e respetiva hiperligação]* para *[indicar utilização específica de IA ou outras tarefas]*. Reconheço a utilização de *[indicar software, código ou plataforma]* para *[indicar utilização específica de software, código ou plataforma ou para outras tarefas]*.

Exemplo 1: Reconheço a utilização do ChatGPT 3.5 (Open AI, <https://chat.openai.com>) para resumir as notas iniciais e para rever o rascunho final, a utilização do Office365 (Microsoft, <https://www.office.com>) para a escrita do texto.

Exemplo 2: Não foram utilizados no presente trabalho quaisquer conteúdos gerados por tecnologias de IA.

Índice

| | |
|--|------------|
| Índice de Figuras | iii |
| Índice de Tabelas..... | iv |
| Índice de Gráficos | v |
| Lista de Abreviaturas..... | vii |
| Introdução | 1 |
| I - Revisão da Literatura..... | 3 |
| 1. Recrutamento e Seleção | 3 |
| 2. O Recrutamento..... | 5 |
| 2.1. Tipos de Recrutamento | 6 |
| 2.2. Técnicas de Recrutamento | 12 |
| 2.3. O Recrutamento Eletrônico | 14 |
| 3. Seleção | 17 |
| 3.1. Técnicas de Seleção | 19 |
| 4. Desafios..... | 21 |
| II - O Estágio..... | 23 |
| 1. Caracterização da Entidade de Acolhimento | 23 |
| 1.1. A hõma..... | 23 |
| 1.2. O Departamento de Pessoas e Cultura..... | 26 |
| 2. Atividades Desenvolvidas no Estágio na Área do Recrutamento e Seleção | 27 |
| III – Investigação Empírica | 36 |
| 1. Descrição da Problemática | 36 |
| 2. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo | 37 |
| 3. Métodos de Recolha e Análise de Dados..... | 38 |
| 4. Apresentação e análise dos resultados..... | 40 |
| 5. Discussão dos Resultados..... | 46 |
| 6. Conclusões do Estudo | 50 |
| Resposta aos objetivos do estudo..... | 51 |
| Limitações do estudo e pistas de investigação futura | 53 |
| IV – Conclusões..... | 54 |
| Referências Bibliográficas..... | 56 |
| Anexos | 62 |
| Anexo 1 – Dados do estudo | 62 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Plano de recrutamento..... | 4 |
| Figura 2 – Recrutamento | 8 |
| Figura 3- Evolução do Logotipo – Fonte: site da hõma | 24 |
| Figura 4 - Organograma da hõma Fonte: elaboração própria | 25 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Processos de Recrutamento (setembro 2023 a março 2024) | 40 |
| Tabela 2 – Fonte recrutamento do candidato selecionado por processo de recrutamento..... | 40 |

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Tempo em que a vaga esteve em aberto por processo de recrutamento .. 42

Gráfico 2 – Distribuição de candidatos por fonte de recrutamento**Erro! Marcador não definido.**

Gráfico 3 – Fonte de E-Recrutamento por processo de recrutamento.....39

Lista de Abreviaturas

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

Introdução

O presente relatório enquadra-se no âmbito da unidade curricular Estágio, integrante do Mestrado em Gestão Comercial da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda (ESTGA) da Universidade de Aveiro, sendo essencial para a obtenção do título de mestre nessa área específica. O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos da empresa hõma, com sede em Grijó, Vila Nova de Gaia, durante os meses de setembro de 2023 a abril de 2024.

No âmbito do mestrado em Gestão Comercial, surgiu naturalmente a opção de realizar o estágio no departamento de recursos humanos de uma empresa conceituada do retalho, com o objetivo de aprofundar conhecimentos e colocar em prática aprendizagens realizadas e adquirir experiência. Este estágio foi desenvolvido mais precisamente na equipa de Talent Acquisition do departamento de Pessoas e Cultura, responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários para a empresa. Esta experiência permite-nos compreender melhor as dinâmicas e desafios associados à gestão de pessoas, bem como aplicar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Durante o estágio, existiu a oportunidade de participar em diversas atividades, desde o recrutamento e seleção de novos colaboradores, bem como atividades relacionadas com o *employer branding*.

Durante o estágio, as principais atividades desempenhadas incluíram aprendizagem e suporte no recrutamento e seleção da equipa de BackOffice. Este período proporcionou a oportunidade de acompanhar e gerir alguns processos de recrutamento e seleção desde a abertura até à sua conclusão pela equipa de Talent Acquisition. Além disso, permitiu a realização de outras responsabilidades e a participação em atividades como integração de novos colaboradores, recrutamento e seleção de colaboradores para as lojas e desenvolvimento de atividades na empresa.

Este relatório está organizado em três grandes partes ou capítulos. O primeiro apresenta o enquadramento teórico, onde se enquadram quer das tarefas práticas realizadas ao longo do estágio, como o estudo empírico desenvolvido nesse âmbito. No segundo capítulo faz-se a apresentação da entidade de acolhimento e descrevem-se as atividades realizadas ao longo dos 7 meses de estágio.

A terceira parte do relatório é dedicada ao estudo realizado, também no âmbito deste estágio, em que é colocada a questão de investigação, a recolha de dados e os procedimentos adotados, a análise e discussão dos resultados e por fim, as conclusões do estudo.

Finalmente, na quarta parte é feita uma reflexão crítica acerca do estágio, apresentam-se as conclusões finais e propostas de melhoria na perspetiva de quem o experienciou diretamente.

I - Revisão da Literatura

Neste capítulo faz-se o enquadramento teórico do trabalho na área dos recursos humanos, com um foco especial no recrutamento e seleção nas empresas. O capítulo está dividido em duas partes, a primeira parte esclarece conceitos e analisa a importância do recrutamento e seleção nas organizações e a segunda parte diferencia e descreve os seus processos.

1. Recrutamento e Seleção

Uma organização é composta de meios humanos e tem como o objetivo claro ser rentável e competitiva. Para alcançar este propósito, é essencial atrair o melhor talento disponível no mercado. Embora as práticas possam variar de empresa para empresa, mas cabe ao departamento de recursos humanos, ter a responsabilidade de aplicar as técnicas de recrutamento e seleção eficazes para atrair os candidatos e selecionar o que mais se enquadra na função em aberto. O recrutamento e a seleção são operações importantes na Gestão dos Recursos Humanos de qualquer organização, eles desempenham um papel crucial para atrair, escolher e contratar os colaboradores certos. Estes colaboradores, serão a chave para a organização aproveitar ao máximo o seu talento, e assim atingir as metas e objetivos estratégicos (Gomathy, 2022).

O recrutamento e seleção andam a par, mas são distintos. O processo de recrutamento refere-se à etapa onde é identificada a decisão de preencher uma vaga disponível até ao apuramento dos candidatos com o perfil adequado para a função. Já a seleção é a etapa onde é tomada a decisão do candidato que melhor se enquadra para a função (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Numa definição mais simples, o recrutamento é um processo pela qual a empresa pretende atrair pessoas que sejam capazes de executar com eficácia as funções que a vaga exige. Já a seleção, é o processo através do qual a empresa escolhe a pessoa para essa vaga. (Rego, et al., 2015). É também importante salientar, que a correta seleção do candidato, depende muito, da qualidade das pessoas atraídas para a função. Quando um processo de recrutamento utiliza os meios/técnicas mais eficazes para atrair o

melhor talento, a seleção dos candidatos será muito mais eficiente e eficaz para a organização.

Adaoma e Onuoha (2022), destacam que o processo de recrutamento e seleção não serve apenas para substituir os colaboradores que saem ou aumentar o quadro de funcionários, mas visa, principalmente, recrutar indivíduos com alto desempenho e compromisso. O sucesso de uma organização está relacionado com o desempenho das pessoas que dela fazem parte e trabalham para essa mesma organização. Da mesma forma, quando se trata de limitações no local de trabalho, pode gerar baixo desempenho e perdas. Então, se contratarmos as pessoas erradas, se não prevermos as necessidades e mudanças da organização, o processo de recrutamento e seleção poderá ser um custo, tanto a nível de tempo como recursos, sejam humanos ou financeiros (Adaoma & Onuoha, 2022).

Quando o recrutamento inadequado acontece, pode levar a vários problemas dentro da organização, afetando não apenas o desempenho do novo colaborador, mas também o funcionamento, eficiência e o sucesso da própria organização. Isto pode levar a baixo desempenho e produtividade, aumento do turnover, impacto negativo no clima organizacional, além dos custos associados à contratação, integração, formação e desenvolvimento de novos colaboradores, e também, transmite uma má reputação da empresa (Chiavenato I. , 2014). Nesse sentido, o recrutamento e seleção requer um planejamento cuidadoso para tomar as melhores decisões e contratar as pessoas adequadas (figura 1).

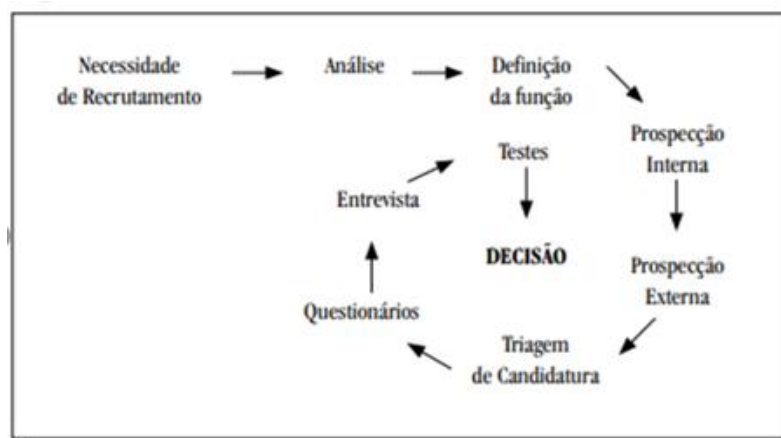


Figura 1 - Plano de recrutamento e seleção

Fonte: Adaptado de Gomes e Alcobia (2005)

Os procedimentos de seleção e tomada de decisão, devem estar focados em escolher apenas os melhores candidatos que se enquadrem na cultura e valores da organização (Pradeep, 2023).

2. O Recrutamento

As organizações para serem bem-sucedidas, dependem de uma gestão eficaz dos recursos humanos, e o recrutamento é uma das funções essenciais dessa gestão, pois consiste na procura de novos colaboradores para as organizações (Saikumari, 2023). É importante ressaltar que o recrutamento não se limita apenas à divulgação da vaga, mas também envolve a identificação e atração de candidatos que estão alinhados com a visão e missão da empresa, assim como melhorar o desempenho organizacional a longo prazo (Chiavenato I. , 2014).

Quando as empresas optam por estratégias de recrutamento mais eficazes, geram um impacto positivo no seu desempenho, na sua reputação e cumprimento dos seus objetivos. A escolha dos métodos de recrutamento, das técnicas e dos procedimentos mais adequados, atrai os melhores candidatos e os potencialmente qualificados para ocupar os cargos disponíveis (Chiavenato I. , 2014). Portanto, deveremos ter consciência que quanto mais informação disponibilizarmos aos candidatos sobre a cultura e valores da organização, mais atraídos os candidatos ficarão com a transparência da organização e mais eficaz se torna o processo.

Tipicamente, a responsabilidade pelo processo de recrutamento numa organização, fica ao cargo do departamento de Recursos Humanos, embora algumas possam recorrer a empresas de recrutamento externo. A forma como é gerido todo o processo, vai depender muito da estrutura organizacional, o cargo e a disponibilidade de tempo que o departamento tem. É importante salientar também que para garantir contratações bem-

sucedidas, devem existir procedimentos de recrutamento bem estabelecidos (Soundharya, 2017).

Além disso, o processo de recrutamento deve ser realizado de forma estratégica, levando em consideração as necessidades do presente e do futuro da organização. Quando uma vaga tem de ser preenchida, a organização tem de garantir que o profissional contratado venha contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização (Dutra, 2014). Quando existe a necessidade de preencher uma vaga na organização, é importante recolher informações exatas do perfil desejado para o cargo disponível. Caso o perfil contrato seja diferente do desejado, todo o processo poderá ficar comprometido, causando alguma desarmonia entre o perfil solicitado e o colaborador contratado (França, 2007).

Após o levantamento das informações, passamos para a criação do anúncio. Primeiro é crucial entender completamente a posição a ser preenchida junto do departamento, e isso envolve uma análise detalhada das responsabilidades e do contexto do cargo, como uma descrição completa da função, a localização do trabalho, e as principais responsabilidades (Chiavenato I. , 2014). Em seguida, definir as qualificações necessárias, sejam a nível de formação como técnicas. Para tornar um anúncio mais atraente, também é útil incluir informações sobre os benefícios, oportunidades de desenvolvimento profissional e o tipo de vínculo. Verificada esta primeira fase do recrutamento, passamos para a estratégia de recrutamento que as empresas podem optar para preencher a vaga em aberto.

2.1. Tipos de Recrutamento

Após a elaboração do plano de recrutamento, é fundamental distinguir entre os dois principais tipos: recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher uma vaga com colaboradores já existentes, promovendo ou transferindo funcionários de outros departamentos. Este método oferece diversas vantagens, como a motivação dos colaboradores, redução de custos e o fato de o

candidato já conhecer a cultura e os processos da empresa. Além disso, contribui para a retenção de talentos, uma vez que oferece oportunidades de progressão na carreira (Chiavenato, 2014).

Por outro lado, o recrutamento externo consiste em atrair novos talentos do mercado de trabalho para a organização. Embora possa ser mais oneroso e demorado, esse método permite que a empresa incorpore novas ideias, habilidades e experiências para a equipa, o que pode ser crucial para inovações e mudanças organizacionais. Esta abordagem é indicada principalmente quando não há talentos internos disponíveis ou quando a organização busca renovar a sua força de trabalho com perfis diferenciados (Dessler, 2012).

A escolha entre estes dois tipos de recrutamento deve ser feita com base numa análise criteriosa das necessidades específicas da organização. Além disso, os canais utilizados para divulgar as vagas, tanto no recrutamento interno quanto no externo, devem ser cuidadosamente selecionados para garantir a atração de candidatos qualificados. Um processo de recrutamento bem estruturado, que considera essas variáveis, contribui significativamente para a eficiência da contratação e para o sucesso organizacional no longo prazo (Chiavenato, 2014).

Chiavenato (2002), destaca a importância de alinhar a estratégia de recrutamento com as necessidades e objetivos da empresa, visto que ao utilizar de forma eficaz essa estratégia, a empresa garante que está a atrair os candidatos mais qualificados para a vaga. O autor distingue três tipos de recrutamento: interno, externo e misto. No recrutamento interno, a empresa procura preencher a vaga utilizando o talento presente na organização, como o caso das transferências ou crescimento na função. Este tipo de recrutamento não apenas valoriza os funcionários existentes, mas também aumenta a motivação e retenção. Por outro lado, o recrutamento externo envolve a procura de candidatos fora da organização, o que também é uma estratégia eficaz para atrair novos talentos. Este autor ainda defende que, o recrutamento interno é uma estratégia conservadora e defensiva, enquanto o recrutamento externo é uma estratégia prospetiva e ofensiva. Na figura 2 podemos

observar as diferentes estratégias e técnicas que uma empresa pode adotar conforme as suas necessidades.

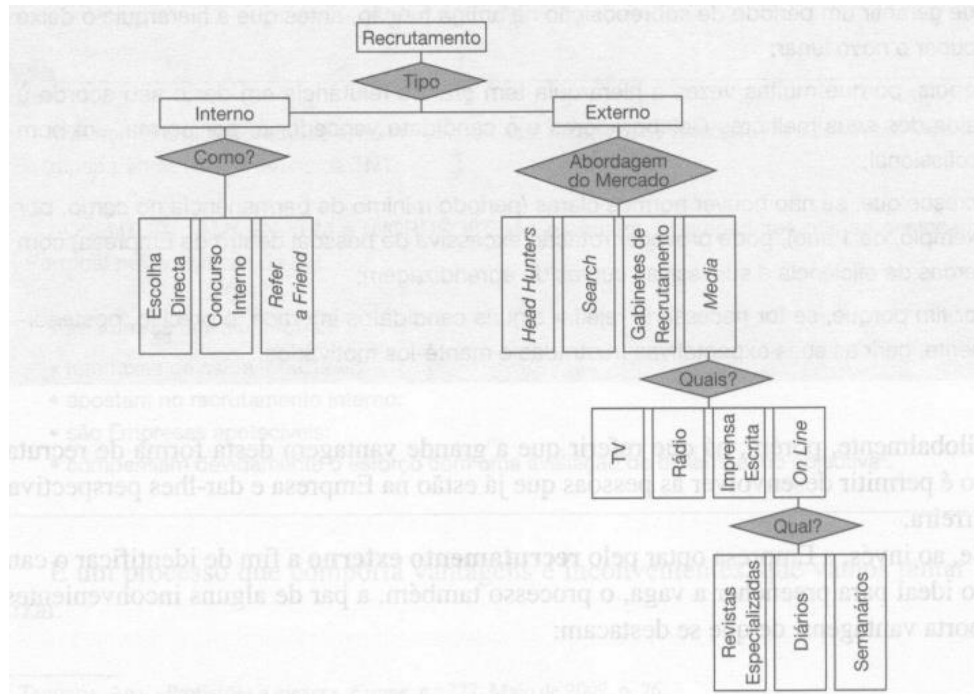


Figura 2 – Recrutamento

Fonte: Adaptado de Camara et al. (2007)

A decisão sobre qual método utilizar deve ser feita com base nos objetivos estratégicos da organização, no perfil da vaga e nas condições do mercado de trabalho. Ao integrar essa análise ao processo de recrutamento, a empresa consegue não apenas preencher a vaga com sucesso, mas também promover um impacto positivo em seu desempenho organizacional no longo prazo (Chiavenato, 2002).

2.1.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno é considerado uma prática essencial para a gestão eficaz de pessoas e capital humano. Esse processo consiste em preencher vagas abertas utilizando os recursos humanos já presentes na organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Ou seja, em vez de optar por candidatos externos, a empresa promove ou faz transferência dos seus colaboradores atuais para novos cargos. Uma outra razão que leva a empresa a

recorrer ao recrutamento interno, é a escassez de oferta de candidatos externos aptos para a função, e isso acontece sobretudo quando o mercado de trabalho está em alta (Rego, et al., 2015). Contudo, esta prática tem vantagens, mas também pode apresentar um desafio para a organização como analisaremos a seguir.

Começando pelas vantagens do recrutamento interno, podemos destacar a motivação dos colaboradores, que por norma, aumenta quando percebem que há oportunidades de crescimento e reconhecimento dentro da organização. Além disso, os candidatos internos já estão familiarizados com a cultura, valores e procedimentos da empresa, o que reduz significativamente o tempo necessário para adaptação e aprendizagem. Outras vantagens importantes do recrutamento interno são a economia de custos em contrapartida ao recrutamento externo, também ajuda a reter talento, reduz o risco de não haver encaixe cultural entre a pessoa e a organização e ainda permite o desenvolvimento de carreiras (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

A par das vantagens, o recrutamento interno também apresenta desafios. Um deles é tornar o processo mais lento porque, à partida, o cargo da função anteriormente ocupado pelo colaborador promovido ou transferido vai ter de ser preenchido envolvendo um novo processo de recrutamento. Além disso, poderá também gerar conflitos de interesses a nível hierárquico e, caso o colaborador não seja o escolhido, a empresa deverá saber lidar posteriormente com as expectativas frustradas, mantendo o colaborador motivado (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Chiavenato (2002) defende ainda como uma das desvantagens do recrutamento interno, o bloqueio à entrada de novas ideias, experiências e expectativas. Podemos então afirmar, que o recrutamento interno é uma estratégia valiosa que reconhece e desenvolve o talento já presente na organização, o que promove um ambiente de crescimento e reconhecimento, melhora a moral dos funcionários e contribui para a retenção de talentos. No entanto, é crucial equilibrar o recrutamento interno com a incorporação de novos talentos externos à organização para garantir a diversidade de ideias e perspetivas.

Segundo Camara et al. (2007), normalmente as empresas recorrem a três formas para proceder ao recrutamento interno: o método da escolha direta, concurso interno e o sistema de recomendação de um amigo, podendo este último ser considerado modelo misto. O método da escolha direta é utilizado quando a vaga a ser preenchida dentro da organização exige um alto nível de responsabilidade. Por norma as razões que levam a organização a optar por esta abordagem, são o cumprimento dos planos de desenvolvimento de carreira do candidato selecionado, fazer melhor uso do talento disponível na empresa e reter colaboradores considerados essenciais, oferecendo oportunidades de expandir o seu crescimento e de se sentirem valorizados pela organização.

No que refere ao concurso interno, o processo envolve a divulgação da vaga junto dos colaboradores, seja em canal próprio ou afixação num painel informativo. É importante que todas as candidaturas serão tratadas e avaliadas da mesma forma, o que significa, que todos os candidatos internos devem ser entrevistados e receber um feedback adequado.

Por fim, o sistema de recomendação de um amigo, consiste em convidar os funcionários a indicarem pessoas da sua rede de conhecimentos que possuam as qualificações necessárias para preencher a vaga disponível. Este pode ser considerado um modelo misto, porque combina o uso de recursos internos a mobilização de recursos externos para se candidatarem à organização.

2.1.2. Recrutamento Externo

Para Chiavenato (2002), o recrutamento externo é o preenchimento das vagas e das oportunidades em aberto, por candidatos externos à organização. Este tipo de recrutamento está essencialmente focado em adquirir para a empresa competências externas que venham agregar valor, trazer “sangue novo” e ideias inovadoras para a organização. Portanto, é importante abordar o mercado de maneira precisa e eficaz, no sentido a alcançar e atrair os candidatos certos.

Antes de recorrer ao mercado, a empresa poderá recorrer ao banco de candidatos, caso exista, para verificar se algum perfil se enquadra na vaga em aberto. Se não encontrar um candidato adequado, a organização vai então ao mercado externo através de recrutamento direto ou recorrendo a entidades externas especializadas, como é o caso de *headhunters*, consultores de pesquisa direta ou consultores de recrutamento (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Em primeiro lugar, abordando o recrutamento direto, é a própria empresa que faz a pesquisa de candidatos no mercado, através da divulgação da vaga em diversos meios de comunicação, como por exemplo, a Internet, a imprensa escrita ou mesmo, rádio e a televisão. Quando uma empresa tem boa reputação como empregadora, o recrutamento direto é mais vantajoso pois, além de ser mais económico, também poderá promover de forma clara a cultura e valores da organização no mercado de trabalho, como é o caso quando recorrem a feiras e centro de emprego (Chiavenato I. , 2014). Em segundo lugar, quando a empresa recorre a entidades externas, ou é porque tem um público-alvo a atingir ou então encontra-se perante a ausência de recursos ou estratégias que a incapacitam de realizar o recrutamento de forma direta. No caso de a vaga em aberto ser para gestores de topo ou diretores, as organizações costumam recorrer a empresas denominadas por *headhunters*. No caso de gestores mais seniores ou vagas mais específicas, costumam recorrer a consultores de pesquisa direta ou recrutamento (Rego, et al., 2015).

Existem várias vantagens para as organizações optarem pelo recrutamento externo. Além de ele permitir a entrada de pessoas com novas ideias e abordagens, também enriquece as competências da organização. Mesmo que nem todos os candidatos se encaixem na vaga específica, o processo ajuda a identificar potenciais talentos para oportunidades futuras. Este tipo de recrutamento ajuda a aumentar a diversidade, trazer conhecimento atualizado e incorporar a experiência de outras empresas. É importante ressaltar que este tipo de recrutamento é mais alargado no tempo e dispendioso, além de apresentar maior risco de incompatibilidade cultural, podendo gerar algum desconforto entre os colaboradores

atuais, devido à percepção de falta de reconhecimento e oportunidade internas. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

2.1.3. Recrutamento Misto

O recrutamento misto é uma abordagem que combina tanto o recrutamento interno como o externo para preencher a vaga em aberto na organização. Este método procura aproveitar os benefícios de ambos, ou seja, o conhecimento e a experiência dos funcionários atuais, bem como novas ideias e capacidades de candidatos externos. Este método permite uma maior flexibilidade, dando à empresa a possibilidade de escolher a melhor estratégia tendo em conta as necessidades específicas da vaga e do contexto organizacional. No entanto, esta abordagem também exige um bom planeamento e gestão para equilibrar os interesses internos e externos, garantir a equidade no processo de seleção e otimizar os recursos disponíveis. Quando a empresa desloca um colaborador internamente para uma vaga disponível, por norma existe a necessidade de recorrer ao recrutamento externo para preencher a posição anterior, a menos que esta posição seja anulada (Chiavenato, 2002).

2.2. Técnicas de Recrutamento

Para aumentar a eficácia do recrutamento, as organizações utilizam várias técnicas. Essas técnicas incluem o arquivo de currículos de candidatos que fizeram candidatura espontânea ou de processos anteriores, a publicação de anúncios nos media (jornais, revistas, rádio, TV), referências de funcionários da organização, o uso empresas especializadas em recrutamento, a participação em feiras de emprego nas universidades, métodos informais de abordagem de pessoal e, por último, o recrutamento pela internet (e-recrutamento) (Rego, et al., 2015).

Tal como refere Martins (2001, p. 56), “para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da Internet as respostas são quase imediatas”? O recrutamento pela internet, ou e-recrutamento, é uma técnica moderna e eficiente que utiliza uma vasta rede digital para atrair os candidatos. É um processo online, seja por email, pelo site da

empresa ou plataformas, permitindo à organização receber as candidaturas e fazer a triagem dos candidatos. Esta abordagem permite que as empresas alcancem um público muito maior, incluindo pessoas de diferentes regiões e países. A rapidez e a eficiência são uma grande vantagem deste tipo de recrutamento porque as vagas podem ser publicadas e respondidas rapidamente, o que acelera todo o processo (Rego, et al., 2015). Além disso, o e-recrutamento é geralmente mais barato do que os métodos tradicionais, como por exemplo os anúncios em jornais ou participar em feiras de emprego.

As ferramentas online disponíveis permitem filtrar currículos e candidaturas automaticamente, o que atualmente torna os processos de recrutamento mais rápidos (Chiavenato I. , 2014). Dando o exemplo da plataforma do LinkedIn, esta facilita às organizações a interação direta com os candidatos, promovendo uma comunicação menos formal e ao mesmo tempo promover o *employer branding*. No entanto, há algumas desvantagens a considerar nomeadamente, o grande volume de candidaturas recebidas podendo incluir muitos candidatos não qualificadas, o que torna o processo de triagem mais lento.

De acordo com Backhaus e Tikoo (2004), o *employer branding* envolve a promoção de uma proposta de valor para os colaboradores, destacando os benefícios e a cultura da organização, de forma a torná-la uma escolha preferencial no mercado de trabalho. Essa abordagem não apenas contribui para atrair candidatos qualificados, mas também cria uma maior identificação entre os funcionários e a empresa, resultando em um maior engajamento e satisfação no trabalho. Sullivan (2004), por sua vez, afirma que o *employer branding* é um fator estratégico que pode impactar significativamente a competitividade da organização no mercado. A marca empregadora reflete os valores, a missão e a visão da empresa, e influencia como os potenciais candidatos e os funcionários atuais percebem a organização. Uma empresa que investe no seu *employer branding* pode obter vantagem competitiva ao garantir uma força de trabalho mais envolvida e produtiva, além de reduzir a rotatividade e os custos de recrutamento.

De acordo com Dessler (2016), o departamento de recursos humanos numa empresa de retalho desempenha um papel vital na criação e manutenção de uma força de trabalho eficaz e motivada. No contexto do retalho, onde a interação direta com o cliente é um elemento crucial, a capacidade de atrair, formar e reter talentos é essencial para a prestação de um serviço de qualidade e sucesso para a empresa. Tendo sempre a estratégia em promover um ambiente de trabalho inclusivo e diverso, o departamento de recursos humanos deve alinhar as necessidades dos funcionários com os objetivos da empresa, assegurando assim um desempenho organizacional eficaz e sustentável.

2.3. O Recrutamento Eletrónico

O recrutamento eletrónico, também conhecido como *e-recrutamento*, tem vindo a ganhar destaque nas últimas décadas como uma estratégia eficiente para atrair candidatos e otimizar o processo de seleção. Segundo Holm (2012), a adoção do recrutamento eletrónico permite que as empresas alcancem um número maior de candidatos em menos tempo, além de reduzir custos associados ao processo de recrutamento tradicional, como a publicação de anúncios físicos ou a participação em feiras de emprego. Esta prática também oferece maior rapidez e eficácia na triagem de candidatos, graças à automação dos sistemas que filtram currículos e correspondem perfis com base nas qualificações exigidas.

Tem-se tornado uma prática indispensável nas organizações contemporâneas, principalmente devido ao avanço da tecnologia digital. De acordo com Gasparéniené et al. (2021) e Hunkenschroer e Luetge (2022), a era do recrutamento digital 2.0 não apenas facilitou a agregação de anúncios em múltiplas plataformas, mas também melhorou significativamente a visibilidade das oportunidades de emprego. Essa transformação permite que os candidatos comparem diversas ofertas de trabalho de forma rápida e eficiente, resultando num processo mais ágil tanto para recrutadores quanto para candidatos. Além disso, o recrutamento eletrónico tem demonstrado ser uma alternativa menos onerosa em comparação aos métodos tradicionais, otimizando o uso de recursos e tempo para as empresas (Kaur et al., 2023; Roy et al., 2020). A inteligência artificial (IA)

está-se a tornar um pilar fundamental no recrutamento eletrônico, com diversas ferramentas que automatizam processos como triagem de currículos e condução de entrevistas por chatbots (Koivunen et al., 2022). Hogg (2019) e Johnson et al. (2020) ressaltam que essas tecnologias não apenas aumentam a eficiência do processo, mas também promovem uma experiência mais transparente e justa para os candidatos. Além disso, a aplicação de algoritmos de machine learning permite que as empresas identifiquem candidatos com maior potencial de sucesso, ajustando automaticamente as estratégias de recrutamento conforme os dados recolhidos (Kazim et al., 2021; Mehrotra & Khanna, 2022).

Contudo, os desafios do recrutamento eletrônico são significativos, especialmente no que diz respeito à experiência do candidato. Ligeiro et al. (2024) e Ore & Sposato (2021) apontam que, apesar das melhorias tecnológicas, muitos candidatos sentem frustração com a falta de interação humana durante o processo de recrutamento automatizado. Essa desconexão pode resultar em percepções negativas sobre a empresa, evidenciando a importância de equilibrar a tecnologia com a abordagem pessoal que muitas vezes é fundamental na seleção de candidatos. Assim, uma integração cuidadosa de tecnologia e interação humana se mostra crucial para otimizar a eficácia do recrutamento eletrônico, garantindo que a automação não substitua a conexão interpessoal necessária para atrair e reter talentos (Javed et al., 2022; Kim & Heo, 2022).

Existe uma lista extensa de métodos específicos de recrutamento, entre eles, incluem-se as entrevistas para conhecer os candidatos, testes para medir as habilidades, dinâmicas de grupo para observar interações e análises de currículos para identificar qualificações relevantes (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

As entrevistas são uma das ferramentas mais tradicionais no processo de recrutamento, e mesmo no contexto do e-recrutamento, continuam sendo uma técnica central. Como destacam Campion, Palmer e Campion (1997), as entrevistas estruturadas têm se mostrado mais eficazes em comparação com as entrevistas não estruturadas, uma vez que seguem

um formato padronizado que garante maior consistência e justiça na avaliação dos candidatos. A introdução de entrevistas via videoconferência, impulsionada pela era digital, também tem sido utilizada como uma forma de adaptar essa técnica aos processos de recrutamento remoto, sem perder sua eficiência.

Outro método comum no processo de recrutamento são os testes de habilidades. Esses testes têm como objetivo avaliar competências técnicas ou cognitivas dos candidatos e são utilizados em setores que exigem conhecimentos especializados. De acordo com Schmidt e Hunter (1998), os testes de habilidades são preditores eficazes de desempenho no trabalho, especialmente quando aplicados em conjunto com outras ferramentas, como entrevistas e análises de currículos.

A análise de currículos continua a ser uma etapa fundamental no processo de recrutamento, servindo como a primeira triagem dos candidatos. Roth e Bobko (2000) afirmam que a análise de currículos é eficaz para verificar as qualificações, experiências e competências que correspondem aos requisitos da vaga. No contexto do e-recrutamento, sistemas de gestão de candidatos (ATS – Applicant Tracking Systems) automatizam esse processo, filtrando currículos de acordo com palavras-chave e critérios predefinidos. Embora essa automação traga eficiência, pode, em alguns casos, excluir candidatos qualificados devido à falta de correspondência perfeita com os termos usados nos algoritmos.

O uso de dinâmicas no processo de recrutamento e seleção tem se tornado uma prática cada vez mais comum e eficaz para identificar competências comportamentais e habilidades interpessoais dos candidatos. As dinâmicas são instrumentos que simulam situações reais ou fictícias, com o objetivo de observar o comportamento e as reações dos participantes. Segundo Chiavenato (2022), as dinâmicas são essenciais para avaliar as "competências emocionais e sociais dos candidatos", fornecendo uma visão mais ampla além das qualificações técnicas, como a capacidade de trabalhar em equipe, liderança, comunicação e resolução de conflitos. Uma das dinâmicas mais utilizadas é a chamada

"Dinâmica de Grupo", que envolve a interação entre vários candidatos em atividades colaborativas ou competitivas, o que permite que o recrutador observe a atuação dos indivíduos em cenários próximos ao ambiente corporativo. De acordo com Robbins e Judge (2021), essa abordagem oferece uma visão valiosa sobre como os candidatos lidam com pressões do grupo e sua habilidade de colaborar com os outros.

Outra técnica eficaz é o role play ou simulação de papéis, onde os candidatos são colocados em situações específicas que podem ocorrer no ambiente de trabalho. Esta metodologia permite observar como o candidato reage em tempo real a desafios comuns no cargo para o qual está concorrendo (Dessler, 2021). Atividades como brainstorming e resolução criativa de problemas ajudam a identificar candidatos com potencial inovador, que de acordo com Ulrich et al. (2021), permitem identificar pensadores disruptivos e candidatos que trazem soluções inovadoras para os problemas, habilidades cada vez mais demandadas em ambientes organizacionais que passam por transformações digitais e exigem maior adaptabilidade. Outro exemplo de dinâmica é o "Desafio de Caso", onde os candidatos precisam de resolver um problema complexo e real da organização em um tempo limitado, sendo essa técnica eficaz para avaliar o pensamento crítico, habilidades analíticas e a capacidade de tomar decisões informadas, uma vez que coloca os candidatos diante de uma situação semelhante àquelas que enfrentarão no cargo (Stone & Deadrick, 2019).

3. Seleção

A seleção é o processo que ocorre após o recrutamento, com o objetivo de escolher o candidato mais adequado para preencher uma vaga específica numa organização (Armstrong & Taylor, 2020). Este processo envolve várias etapas para avaliar as competências, experiências e características pessoais dos candidatos, garantindo que a escolha final atenda às necessidades da empresa (Armstrong & Taylor, 2020). Neste processo, a escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, assegurando que o processo seja transparente e imparcial. Além disso, é fundamental considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos, para garantir um equilíbrio entre

o que a empresa precisa e o que os candidatos desejam para a sua carreira profissional (Rego, et al., 2015). Ao adotar esta abordagem, a empresa está a promover um processo de seleção mais equitativo e eficaz, o que a longo prazo, vai beneficiar tanto a organização como os candidatos.

A seleção é uma etapa crítica no processo de recrutamento, focando na identificação do candidato mais adequado para uma vaga específica. Essa fase não apenas garante que as habilidades e competências necessárias sejam atendidas, mas também se alinha com a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Nos últimos anos, a literatura tem destacado a crescente importância da seleção baseada em evidências, que utiliza dados e análises para prever o desempenho do candidato (Schmidt & Hunter, 1998). Além disso, a transparência e a justiça nos processos de seleção têm se tornado preocupações centrais, especialmente em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e diversificado (Hunkenschroer & Luetge, 2022; Ore & Sposato, 2021).

Para Chiavenato (2002), a seleção de pessoas é como um filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização, selecionando aqueles que apresentam as características desejadas. Em termos simples, a seleção procura escolher os candidatos mais adequados para os cargos disponíveis na empresa e mantendo assim um processo seletivo eficaz que permite melhorar o capital humano da organização. Para a organização, a seleção não é mais que um processo de comparação de candidatos e decidir o perfil mais adequado para aquele cargo.

Este autor também defende que a seleção pode ser mais bem-sucedida com a comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pela organização e o perfil dos candidatos que disputam a vaga. Em resumo, a primeira variável é obtida através da descrição e análise do cargo, enquanto a segunda variável é avaliada por meio de técnicas de seleção aplicadas aos candidatos.

De acordo com Seikou et al (2001), o processo de seleção segue uma sequência de etapas desde a pré-seleção até a contratação, onde o candidato é avaliado de forma progressiva em diferentes fases bem definidas. A triagem é a primeira etapa através da qual são analisados os currículos, formulários e cartas de apresentação para eliminar os candidatos menos adequados. Após a triagem, seguem-se outras fases destinadas a verificar se os candidatos possuem os conhecimentos necessários para o cargo, estas podem incluir uma entrevista preliminar, testes psicológicos, ou dinâmicas de grupo, passado posteriormente para uma entrevista com os candidatos que avançaram no processo. Para a realização de todas estas fases, é necessário a aplicação de técnicas de seleção que se revelam indispensáveis para que o processo ocorra de forma eficaz e precisa.

3.1. Técnicas de Seleção

A fase de seleção é crucial no processo de recrutamento, pois visa identificar o candidato mais adequado para uma vaga específica dentro da organização. As técnicas de seleção são variadas e incluem métodos tradicionais, como entrevistas, testes psicométricos e dinâmicas de grupo, bem como métodos mais modernos, como entrevistas baseadas em inteligência artificial e seleção automatizada de currículos (Schmidt & Hunter, 1998; Johnson et al., 2020).

Entre as técnicas mais utilizadas, as entrevistas permanecem uma das ferramentas centrais na seleção de candidatos. Elas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, dependendo da abordagem do recrutador. A literatura sugere que entrevistas estruturadas são mais eficazes na previsão de desempenho do candidato, pois utilizam um formato padronizado que garante maior consistência e justiça na avaliação (Campion et al., 2019; Schmidt & Hunter, 1998). Entre as várias técnicas de seleção, as entrevistas por vídeo ganharam destaque, especialmente durante e após a pandemia de COVID-19, permitindo que recrutadores realizem entrevistas remotas de forma eficaz. Essa técnica não apenas amplia o alcance dos recrutadores, mas também oferece flexibilidade aos candidatos, facilitando a logística e reduzindo os custos associados à seleção presencial (Koivunen et al., 2022). A utilização de testes de capacidades técnicas também é comum,

onde candidatos são avaliados em suas competências específicas. Esses testes ajudam a garantir que os candidatos possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para desempenhar suas funções de maneira eficaz (Schmidt & Hunter, 1998; Johnson et al., 2020).

Outra técnica que tem ganhado popularidade é o uso de dinâmicas de grupo, que permite aos recrutadores observar a interação dos candidatos em cenários colaborativos. Essas dinâmicas são úteis para avaliar competências comportamentais, como trabalho em equipe, liderança e resolução de conflitos (Roberts et al., 2022). Além disso, a integração de chatbots na triagem inicial de candidatos tem mostrado ser uma solução eficaz, oferecendo uma interação automatizada e respondendo a perguntas comuns dos candidatos, o que melhora a experiência do candidato e permite que os recrutadores se concentrem nas etapas mais críticas do processo de seleção (Kazim et al., 2021; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Por fim, a utilização de testes psicométricos está se tornando uma prática padrão, com o objetivo de medir traços de personalidade e aptidões cognitivas dos candidatos. Essas avaliações ajudam a prever a adequação do candidato ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional, contribuindo para uma seleção mais precisa e informada (Ligeiro et al., 2024; Ore & Sposato, 2021). Candidatos, sendo são particularmente úteis em setores que exigem conhecimentos especializados e podem fornecer dados valiosos que, combinados com outros métodos de seleção, aumentam a precisão na escolha do candidato ideal (Schmidt & Hunter, 1998; Koivunen et al., 2022). Com a introdução de tecnologias emergentes, a seleção de candidatos também pode ser aprimorada por meio do uso de inteligência artificial e análise preditiva, que ajudam a otimizar o processo de triagem e a identificar candidatos que se alinham mais adequadamente às necessidades da organização (Johnson et al., 2020; Ore & Sposato, 2021).

4. Desafios

O recrutamento de talentos é uma das funções mais críticas para as organizações, mas também um dos processos mais desafiadores, sendo que um dos principais obstáculos enfrentados pelas empresas é a escassez de profissionais qualificados. Segundo ManpowerGroup (2020), a falta de talento qualificado é um dos maiores desafios globais de recrutamento, com mais de 69% das empresas relatando dificuldades em encontrar candidatos com as competências necessárias. Este problema é exacerbado pela rápida evolução das tecnologias e mudanças nas necessidades do mercado de trabalho, o que torna mais difícil acompanhar as capacidades que são consideradas críticas em cada momento.

Outro desafio significativo é a adequação entre o candidato e a cultura organizacional. De acordo com Cable e Judge (1997), o "fit" cultural é um fator determinante para o sucesso de uma contratação, pois afeta diretamente a retenção de funcionários e o seu desempenho a longo prazo. A diversidade e inclusão no recrutamento também representam um desafio crescente. Segundo Kossek e Pichler (2007), as empresas enfrentam dificuldades em equilibrar a necessidade de diversidade com a pressão para contratar rapidamente, o que pode resultar em processos de recrutamento que favorecem decisões mais céleres e menos criteriosas, comprometendo a inclusão e a representatividade na organização.

A digitalização e a automação no recrutamento, embora tragam inúmeras vantagens, também apresentam novos desafios. Por exemplo, Roth et al. (2021) destacam que o uso de sistemas automatizados de triagem de currículos, como os sistemas de rastreamento de candidatos (ATS), pode filtrar erroneamente candidatos qualificados devido à rigidez dos critérios automatizados ou à inadequada correspondência de palavras-chave. Além disso, muitos candidatos expressam frustração com a falta de feedback humano durante processos automatizados, o que pode prejudicar a experiência do candidato e a reputação da empresa como empregadora.

A retenção de talentos durante o processo de recrutamento e seleção também é um desafio. Na ótica de Chapman e Webster (2006), muitos candidatos abandonam processos seletivos devido à demora ou complexidade das etapas, como longas avaliações ou múltiplas entrevistas. Este fenómeno é particularmente preocupante em sectores altamente competitivos, onde os melhores candidatos dispõem de inúmeras oportunidades no mercado de trabalho.

Por fim, o desafio da marca empregadora (employer branding) também desempenha um papel crítico no recrutamento. Conforme apontado por Theurer et al. (2018), construir e manter uma marca empregadora forte é essencial para atrair os melhores candidatos, especialmente em mercados competitivos. Todavia, muitas empresas enfrentam dificuldades em comunicar consistentemente os valores e benefícios de trabalhar na organização. Além disso, a discrepância entre a imagem externa projetada e a realidade do ambiente de trabalho pode gerar desconfiança entre os candidatos, prejudicando a capacidade da empresa de atrair e reter talentos.

II - O Estágio

Este capítulo tem como objetivo dar a conhecer a hõma, empresa que acolheu a estagiária para desenvolver o estágio curricular, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial. O estágio foi desenvolvido no departamento de Pessoas e Cultura da hõma, tendo decorrido entre o dia 04 de setembro de 2023 e o dia 12 de abril de 2024, perfazendo um total de 1000 horas.

1. Caracterização da Entidade de Acolhimento

1.1. A hõma

Em 1984, dois jovens empreendedores com experiência no setor de derivados da madeira deram início à trajetória da Desfo Holding. Com uma visão compartilhada, propuseram-se a impulsionar o crescimento do negócio, concentrando-se em investir estrategicamente em empresas e setores de atividades que operassem de forma sinérgica, beneficiando-se mutuamente.

Do negócio de importação e representação de artigos de bazar e decoração de baixo custo, a Desfo Holding progrediu para o investimento em lojas próprias a partir de 1999 (figura 3), ano em que abriu a sua primeira loja Deborla, em Ovar. Esta transição não só representa uma mudança nas operações, mas também reflete a adaptabilidade da empresa às exigências do mercado e a visão empreendedora dos seus líderes.

Ao expandir para o retalho com lojas próprias, a Desfo Holding não apenas diversifica as suas operações, mas também reforça a sua presença direta no mercado. Esta evolução no modelo de negócios não apenas demonstra a maturidade da Desfo Holding, mas também a posiciona de forma competitiva no cenário do retalho, destacando-se como uma força inovadora no setor de artigos de bazar e decoração.

Em 2013, a empresa iniciou um abrangente processo de reposicionamento, evidenciado não apenas pela transformação da sua identidade visual e pelo lema "O seu sorriso não tem preço", mas também pela reorganização das suas lojas em setores amplos, que incluem Cozinha, Decoração, Arrumação, Têxtil-lar, Casa de Banho, Higiene Pessoal, Limpeza, Bricolage, Jardim, Artes Criativas e Animal.

A partir de 2016, a marca iniciou uma segunda fase de transformação, concentrando-se numa oferta mais diversificada e de maior qualidade, para atender a um público cada vez mais exigente.



Figura 3- Evolução do Logotipo

Fonte: site da hõma

Em 2020, a nova identidade reflete a ambição da marca para o futuro: trazer a "happy home living" para os lares de todos os portugueses, conforme se observa na figura 3. Com um nome internacional adaptado a Portugal, a marca posiciona-se como a casa de todas as casas, com vista a ampliar a sua presença e proximidade no mercado nacional, bem como expandir-se para além das fronteiras de Portugal.

Com 46 lojas em todo o continente, Açores e Madeira, cada uma com uma área média de venda superior a 2.500 m², a marca oferece aos clientes uma extensa variedade de produtos. Com mais de 40 mil referências disponíveis ao longo do ano, a hõma mantém-se dinâmica e atualizada.

Além disso, a empresa emprega mais de 800 colaboradores diretos, demonstrando um compromisso com uma equipa sustentável. Nas redes sociais, a hõma conta com quase 1 milhão de seguidores, têm uma forte presença online e interação com os clientes.

É notável também o envolvimento de mais de 900 mil clientes no programa de fidelização happy hõma, destacando a preferência e lealdade significativas dos clientes. Este é um retrato robusto do impacto e sucesso contínuo da hõma no mercado.

A estrutura organizacional da hõma divide-se em seis departamentos, cada um reportando diretamente ao Diretor Geral, como ilustrado na figura 4. Estes departamentos abrangem diversas áreas funcionais para garantir uma gestão eficaz e abrangente da empresa.

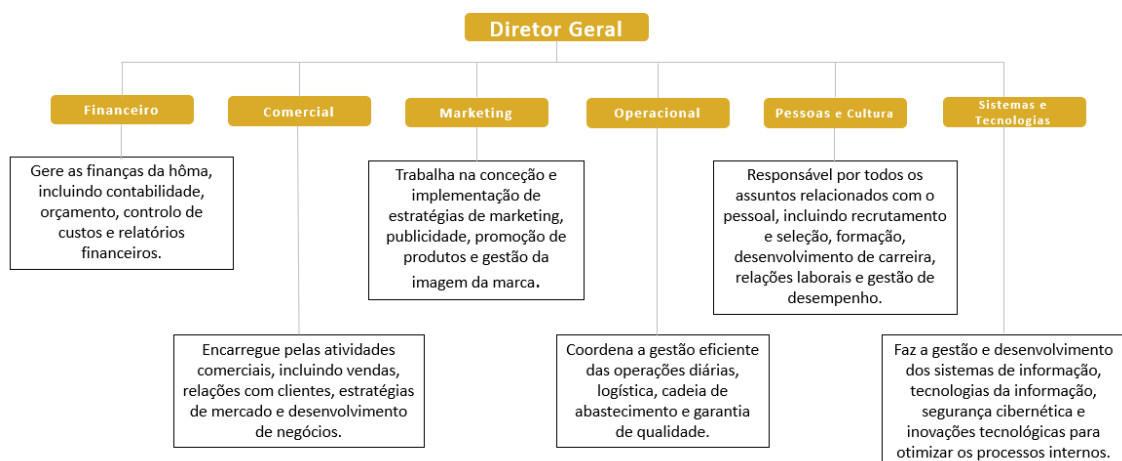


Figura 4 - Organograma da hõma

Fonte: elaboração própria

Esta estrutura organizacional define claramente as responsabilidades de cada departamento, permitindo uma abordagem eficaz e coordenada na gestão da empresa hõma.

1.2. O Departamento de Pessoas e Cultura

O departamento de recursos humano, designado por Pessoas e Cultura, foi onde se desenrolou o estágio desenvolvido ao longo de sete meses. Este departamento está organizado em quatro áreas: Payroll, Operações, Cultura e Desenvolvimento, e Recrutamento e Seleção, que passamos a apresentar.

O Payroll é a área responsável por calcular e processar as remunerações de forma precisa e pontual. Isto envolve o cálculo dos salários, a dedução de impostos e contribuições, a gestão de benefícios, entre outras responsabilidades relacionadas com os aspetos financeiros da remuneração dos funcionários. Desempenha um papel crucial na garantia de que os funcionários recebam de forma correta e oportuna os seus vencimentos, enquanto cumpre todas as obrigações legais e fiscais associadas.

Além da parte remuneratória, esta área também é responsável pela elaboração e administração de contratos de trabalho. Isto garante que todos os termos e condições estejam claros e em conformidade com o código de trabalho. A área do Payroll também faz acompanhamento de ausências e monitoriza as faltas dos funcionários, seja por motivos de férias, baixa médica ou outros. Coordena ainda o agendamento de consultas médicas de admissão de novos colaboradores e as consultas periódicas dos atuais.

A área das Operações desempenha um papel crucial no funcionamento eficiente dos Recursos Humanos das lojas, desempenhando um papel estratégico ao coordenar, com o Diretor de Operações, o alinhamento dos objetivos de Recursos Humanos com a visão geral da empresa. Esta área identifica as necessidades de pessoal em cada loja e analisa as tendências do mercado de trabalho que possam impactar as necessidades de recrutamento. Colabora com os Responsáveis de loja para entender as necessidades específicas de cada loja e desenvolve programas para avaliação de desempenho em conformidade com os objetivos da empresa.

A área da Cultura e Desenvolvimento da hÔma, concentra-se em promover um ambiente de trabalho propício à aprendizagem contínua, ao crescimento profissional e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. O seu principal objetivo é a identificação de oportunidades de desenvolvimento para melhorar as skills e conhecimentos dos funcionários.

Já o Recrutamento e Seleção é uma área crucial na gestão de recursos humanos da empresa, e tem como principal objetivo identificar, atrair e contratar candidatos qualificados para preencher as vagas disponíveis na organização. Este processo é uma peça-chave na estratégia de uma empresa, pois influencia diretamente a qualidade e a composição da sua força de trabalho. Antes de iniciar qualquer processo de recrutamento, é necessário realizar um planeamento cuidadoso de todo o processo. Isto envolve identificar as necessidades da empresa, analisar as competências essenciais para as posições em aberto e determinar os métodos mais eficazes de atrair talentos.

2. Atividades Desenvolvidas no Estágio na Área do Recrutamento e Seleção

Neste tópico são descritas as atividades realizadas durante o estágio curricular no departamento de Pessoas e Cultura da hÔma, mais especificamente na área do Recrutamento e Seleção. Durante o estágio, tivemos a oportunidade de participar ativamente em várias atividades que permitiram desenvolver competências essenciais e adquirir uma visão prática sobre os processos de recrutamento e seleção.

No primeiro mês de estágio, estivemos maioritariamente envolvidos no processo de onboarding estruturado de forma organizada e adaptativo à minha função. Durante este período, tivemos a oportunidade de conhecer vários departamentos da empresa, sendo cada um deles apresentado por membros das respetivas áreas. Além disso, visitámos diversas lojas hÔma, onde recebemos formações sobre a operação diária e o funcionamento das mesmas. Este primeiro mês proporcionou-nos uma perspetiva global sobre a estrutura da empresa, permitindo compreender melhor como os diferentes departamentos estão

organizados e como cada equipa desempenha um papel essencial no funcionamento do negócio.

- **Recrutamento e Seleção**

No decorrer do estágio, tivemos a oportunidade de colaborar ativamente no processo de recrutamento e seleção, desempenhando diversas tarefas que nos proporcionaram uma visão prática e abrangente de todas as fases envolvidas. Após a identificação da necessidade de recrutamento por parte do Manager e comunicada ao departamento de Recrutamento e Seleção, segue a fase da elaboração do anúncio. Nesta fase participámos ativamente na elaboração de anúncios de emprego para diversas áreas como por exemplo, Sistemas e Tecnologias, Operações e Marketing.

A primeira etapa foi a recolha de informações detalhadas junto dos responsáveis do departamento, com o objetivo de identificar as necessidades específicas de cada função e os requisitos essenciais do perfil dos candidatos. Este processo envolveu a definição de competências técnicas, experiência profissional, qualificações académicas e outras características importantes para as vagas em aberto.

Entre as funções para as quais desenvolvemos os anúncios, destacam-se:

Programador Júnior – Requeria conhecimentos em linguagens de programação, capacidades analíticas e uma atitude proactiva para aprender num ambiente tecnológico em constante evolução.

Data Analyst – Exigia competências avançadas na análise de dados, experiência com ferramentas como SQL e Excel, e capacidade para interpretar grandes volumes de dados de forma precisa.

IT Suporte – Centrada na resolução de problemas técnicos e no apoio ao utilizador, esta posição necessitava de uma boa compreensão dos sistemas informáticos e fortes competências de comunicação.

Técnico de Melhoria Contínua – O foco desta vaga era identificar e implementar melhorias nos processos operacionais, valorizando candidatos com competências em otimização de processos e uma boa capacidade de análise.

Visual Merchandiser – Onde exige habilidades em design, criatividade e uma forte compreensão de estratégias de implementação de produtos nas lojas, valorizando a experiência na área para poder impactar diretamente nas vendas.

Após a recolha das informações, elaborámos os anúncios de emprego de forma clara e apelativa, descrevendo detalhadamente as funções, responsabilidades e qualificações exigidas para cada função, e sublinhando os pontos diferenciadores da empresa para captar o interesse dos candidatos certos. Posteriormente, enviámos os anúncios para aprovação do Manager de cada departamento.

Depois de aprovados, os anúncios foram publicados na plataforma de recrutamento Team Tailor, o que facilitou a sua divulgação noutras plataformas de recrutamento, como o LinkedIn e o Net Empregos, garantindo assim uma ampla visibilidade e alcance de candidatos qualificados.

Após a publicação do anúncio, iniciámos a fase de triagem dos currículos recebidos. Este processo foi conduzido de forma cuidada e criteriosa, com o objetivo de identificar os candidatos que melhor correspondiam aos requisitos da função. Para tal, analisámos critérios como experiência profissional, habilitações académicas e competências específicas para a posição. A triagem inicial permitiu filtrar os perfis mais qualificados, concentrando a seleção nos candidatos com maior potencial para avançar no processo.

Quando obtivemos uma boa amostra de currículos, passámos à fase de entrevistas telefónicas com os candidatos mais promissores. A partir da triagem inicial, seleccionámos entre 10 a 20 candidatos para um primeiro contacto. Durante estas entrevistas, o foco foi avaliar de forma preliminar a comunicação, a motivação, a disponibilidade e aspetos gerais

do percurso profissional de cada candidato. Esta fase foi crucial para confirmar a adequação inicial ao perfil exigido pela função.

Após a fase das entrevistas telefónicas, o grupo foi reduzido para cerca de 8 candidatos, que foram convidados para uma entrevista por videoconferência via Teams. Nesta etapa, as entrevistas foram mais detalhadas e centraram-se em aspetos técnicos e nas competências necessárias para o desempenho da função. Foram abordadas questões sobre a experiência prática dos candidatos, bem como os seus conhecimentos técnicos específicos, permitindo uma avaliação mais aprofundada.

Com base nas informações recolhidas durante as entrevistas, seleccionámos os 4 candidatos que demonstraram maior alinhamento com os requisitos da função. Para apoiar o processo de decisão, elaborámos um mapa comparativo, onde detalhámos as principais características, qualificações e respostas técnicas de cada candidato. Este documento foi enviado ao Manager do departamento para análise. Após análise e com base na nossa avaliação, o Manager tomou a decisão de avançar para a entrevista presencial dos 4 candidatos ou solicitar novos candidatos, caso fosse necessário. Esta etapa concluiu a nossa participação no processo, transferindo a decisão final para o Manager do departamento.

Ainda na área do recrutamento e seleção, estivemos ativamente envolvidos nos processos de contratação para a abertura das lojas de Alverca, Sacavém e Santo Tirso. Neste processo, a nossa função passou por realizar a triagem dos candidatos, efetuar o primeiro contacto telefónico e agendar as entrevistas presenciais em cada local, previamente reservado para esse fim. Em Sacavém, estabelecemos contacto com a Junta de Freguesia, que gentilmente nos disponibilizou o espaço de forma gratuita. Já em Alverca e Santo Tirso, reservámos um espaço de co-working para a realização das entrevistas.

Posteriormente, após as entrevistas presenciais conduzidas pela equipa de recursos humanos, ficámos responsáveis por contactar os candidatos, informando-os da sua seleção e solicitando todos os documentos necessários para o processo de recrutamento. Esses

documentos eram sempre enviados por nós, logo que estivessem em ordem, para o departamento de Payroll, para que pudessem iniciar o processo de admissão.

Ainda no âmbito do recrutamento e seleção, a empresa decidiu evoluir a sua plataforma interna de gestão de processos de recrutamento, implementando melhorias na utilização da plataforma TeamTailor. Como parte da equipa de recrutamento e seleção, estivémos também integrados neste processo. Essa participação incluiu receber formação específica sobre as novas funcionalidades da plataforma, colaborar nas fases de testes, e na elaboração de novos anúncios. Além disso, estivemos envolvidos na criação de questionários de satisfação relacionados com o uso da plataforma, para garantir que a transição fosse eficaz e que os utilizadores se sentissem confortáveis com as mudanças.

Na sequência da saída de colaboradores, estivemos também envolvidos no acompanhamento do processo de offboarding, que corresponde ao procedimento de despedida de colaboradores. Este processo incluiu a comunicação com o departamento de Sistemas e Tecnologias, garantindo que o colaborador entregasse todo o equipamento pertencente à empresa, como computadores, telemóveis e outros materiais. Após a verificação e recolha dos itens, acompanhámos o colaborador até à porta de saída, assegurando que todo o processo fosse concluído de forma organizada e respeitosa.

Durante o nosso estágio, foi-nos solicitado que realizássemos uma análise da concorrência no setor de recrutamento (em anexo). Para isso, elaborámos um currículo fictício que enviámos para várias empresas na área do retalho. A partir dos diferentes processos de recrutamento que experienciámos, elaborámos uma comparação detalhada em PowerPoint. Neste documento, destacámos as principais diferenças entre os métodos de recrutamento dessas empresas concorrentes e as práticas utilizadas na hõma, permitindo uma visão mais clara das abordagens adotadas pela concorrência.

Outro destaque do estágio foi o envolvimento em projetos internos voltados para a otimização e melhoria interna, como o Projeto X, cujo objetivo era otimizar os processos

de recrutamento nas lojas. Durante este projeto, foi elaborado um suporte à formação em PowerPoint para apresentar aos gerentes de loja, com o objetivo de eles conduzirem os processos de recrutamento de forma mais eficaz e independente. Este projeto foi uma experiência importante para o desenvolvimento das capacidades de gestão de projetos, e permitiu que contribuíssemos com ideias para tornar o processo mais eficiente e alinhado com as necessidades da empresa.

- **Employer Branding**

Uma parte importante do estágio foi a participação em feiras de emprego e no planejamento estratégico de recrutamento. Neste sentido, estivemos a representar a hÔma em eventos como a Feira de Emprego no TEC Maia, IPAM, Universidade da Maia e FEP, onde pudemos interagir diretamente com potenciais candidatos, além de promover as oportunidades de emprego da empresa. A participação nestas feiras reforçou a nossa compreensão sobre a importância do networking e do fortalecimento da marca empregadora (employer branding), e também permitiu aplicar estratégias de recrutamento para atrair talentos qualificados.

As feiras de emprego exigem uma preparação cuidadosa e detalhada. Para cada evento, são necessários brindes, comunicação alusiva (roll plays), e uma equipa dedicada para representar a hÔma nas várias universidades. Para atrair mais atenção, a empresa monta um cenário com os seus produtos, reforçando a imagem da marca. Todos os colaboradores participantes vestem o uniforme da hÔma, garantindo uma aparência uniforme e coerente com a identidade da empresa.

Nas feiras mais importantes, como a da FEP, houve uma preparação adicional. Um exemplo disso foi a presença de uma máquina de fotografias instantâneas com o logotipo da hÔma, permitindo que os alunos levassem uma recordação personalizada. Em todas as feiras, uma das principais atrações é a roleta. O dispositivo permite que os alunos respondem a perguntas sobre a hÔma, sendo recompensados com brindes previamente preparados.

Nesta área do Employer Branding, fomos convidadas por parte da equipa de Recrutamento e Seleção, a elaborar um texto de apresentação da hõma na primeira newsletter da Universidade da Maia. Foi para nós um desafio, mas também um marco de confiança por parte da empresa ao solicitar-nos a elaboração deste texto. (em anexo)

- **Cultura e Desenvolvimento**

Na área de Cultura e Desenvolvimento, participámos como apoio em diversos eventos organizados pela empresa. O primeiro foi o “Dia do Homem”, celebrado a 19 de novembro, onde fomos responsáveis por elaborar a prenda para os homens do backoffice e distribuí-la por vários departamentos. Contudo, o evento de maior destaque foi o jantar de Natal, no qual colaborámos diretamente, tratando da contratação do DJ, do fotógrafo e do local para a realização do mesmo. Além disso, organizámos a atividade de "amigo secreto" durante o jantar e fizemos a apresentação da mesma a todos os colaboradores presentes. Contactámos ainda a empresa que elaborou o cabaz para todos os colaboradores e organizámos a entrega dos mesmos.

Posteriormente, também contribuímos na organização de outros eventos, como o Dia dos Namorados, onde distribuímos cartões para que os colaboradores pudessem deixar mensagens de agradecimento entre colegas. Já no Dia da Mulher e no Dia da Felicidade, ajudámos na entrega das lembranças, como balões, gomas, etc.

Ainda dentro da área de Cultura e Desenvolvimento, estivemos envolvidos na criação do mapa de formações anuais para os colaboradores, garantindo que todas as necessidades formativas fossem devidamente planeadas.

Além disso, participámos também na elaboração de questionários no Google Forms, que foram utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores e dos diferentes departamentos, contribuindo assim para um acompanhamento e melhoria contínua do desempenho organizacional.

Posteriormente, recolhemos os resultados dos questionários de avaliação de desempenho e elaborámos um relatório detalhado com os dados obtidos. Este relatório foi entregue ao diretor do departamento de Pessoas e Cultura, proporcionando uma visão clara sobre o desempenho dos colaboradores e departamentos, e servindo como base para futuras melhorias e decisões estratégicas.

- **Outras atividades**

Durante os 7 meses de estágio, participámos em diversos workshops e webinars que enriqueceram o nosso conhecimento e nos atualizaram sobre temas relevantes. Entre eles, destacamos o workshop de “Finanças Pessoais” e “ChatGPT”, e webinars sobre “Saúde Mental”, “Potenciar Talentos na Era Digital”, “People Experience Cycle”, “Tendências de RH para 2024”, e uma sessão online sobre as “Melhores Empresas para Trabalhar”. Estas formações ajudaram-nos a desenvolver competências valiosas e a estar a par das novas práticas e tendências na área dos Recursos Humanos.

Ao longo do ano, a hõma proporcionou-nos a oportunidade de participar tanto em reuniões de equipa quanto em reuniões gerais, que envolviam toda a estrutura da empresa. Nestas, eram apresentados novos projetos e práticas que ajudam a manter os colaboradores informados e promovem uma comunicação direta e assertiva. Um dos eventos mais marcantes em que participámos foi o Meeting 2024 da hõma, realizado na Alfândega do Porto no mês de fevereiro. Durante este evento, a empresa apresentou os resultados anuais e as previsões para o futuro. Além disso, foi uma excelente oportunidade para mais de 250 colaboradores trocarem experiências, num ambiente que combinava momentos de partilha com atividades divertidas, tornando o dia enriquecedor e agradável para todos.

Finalmente, também tivemos a oportunidade de participar em dois grandes eventos externos: o “Happiness Camp” e o “RH Meeting 2024”. No “Happiness Camp”, o foco foi o bem-estar no ambiente de trabalho e a criação de uma cultura organizacional positiva,

enquanto o “RH Meeting 2024” abordou as últimas tendências e inovações na gestão de recursos humanos. Este último evento foi especialmente importante para compreender as novas práticas de recrutamento, retenção de talentos e gestão de equipas no contexto atual. A participação em ambos os eventos, contribuíram significativamente para o nosso desenvolvimento na área de RH.

III – Investigação Empírica

Além das atividades realizadas e enquadradas na atividade da empresa, teve como objetivo aplicar e aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado. Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo detalhado sobre recrutamento, com o intuito de analisar e melhorar os processos nesta área crucial do recrutamento e seleção. Neste capítulo, será apresentado o desenvolvimento deste estudo, que alia a teoria adquirida na formação académica com as práticas observadas e experienciadas durante o estágio na empresa.

1. Descrição da Problemática

A problemática deste estudo foi definida em contexto do estágio, a partir da identificação de uma lacuna e de uma necessidade da equipa de Recrutamento e Seleção. O estudo compreende a caracterização e análise do processo de recrutamento e seleção, levado a cabo pela equipa de Recrutamento e Seleção da hõma. A equipa percebeu que, apesar de esforços contínuos, havia uma incerteza sobre a eficácia e eficiência das fontes de recrutamento e das técnicas de seleção empregues, sendo que esta perceção levou à formulação deste estudo, cujo objetivo principal é investigar e analisar detalhadamente o processo de recrutamento e seleção conduzido pela equipa na hõma.

Assim, o estudo compreende a caracterização e análise do processo de recrutamento e seleção, com uma investigação sobre as práticas atuais e os seus resultados, no caso da hõma. Visa-se proporcionar informação relativa à qualidade do processo de recrutamento e seleção, entendendo-se por isto a eficácia e eficiência das fontes de recrutamento e das técnicas de seleção empregues. Procura-se, com os resultados deste estudo, oferecer insights valiosos, que permitirão introduzir melhorias significativas nas práticas de recrutamento e seleção. Esta preocupação enquadra-se nas perspetivas de autores como Chiavenato (2014), que reconhecem a importância da avaliação dos resultados do processo de recrutamento e seleção, considerando os objetivos e estratégias das empresas. Segundo Chiavenato (2014), a constante avaliação e revisão dos métodos utilizados são essenciais para garantir que as empresas não apenas atraiam, mas também retenham os melhores

talentos, alinhados com suas necessidades estratégicas. Esta fundamentação teórica estabelece a importância da avaliação contínua dos processos de recrutamento e seleção, conduzindo-nos à questão de investigação central deste estudo.

2. Questão de Investigação e Objetivos do Estudo

Este estudo, de natureza quantitativa, tem como objetivo analisar as candidaturas provenientes de diferentes fontes de recrutamento, determinando qual destas fontes se revela mais eficaz no processo de seleção final. Teve como propósito responder à seguinte questão de partida: “qual o grau de eficácia e eficiência das fontes de recrutamento eletrónico usados pela hõma?”. Este estudo foi realizado na hõma, assim as conclusões retiradas deste trabalho referem-se exclusivamente ao contexto desta empresa e não podem ser generalizadas para outras organizações ou setores.

Para responder a esta questão, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Determinar a duração média dos processos de recrutamento e seleção por área funcional, identificando variáveis que possam ter influência nessa duração;
- b) Caracterizar as fontes de recrutamento utilizadas nas diferentes áreas funcionais;
- c) Determinar o fluxo de candidaturas, relacionando-o com as diferentes áreas funcionais e com a duração dos processos;

Para alcançar esses objetivos, este estudo configura-se como um estudo de caso, metodologia considerada adequada para a análise proposta. Como afirma Yin (2009), o estudo de caso é uma estratégia eficaz quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e o foco está em fenómenos contemporâneos inseridos em contextos reais, sendo este o caso do trabalho em análise. Além disso, seguindo a estrutura recomendada por Ventura (2007), este estudo de caso obedece a quatro etapas principais: (1) definição do objeto de estudo e verificação da disponibilidade de dados; (2) recolha de dados

quantitativos e/ou qualitativos; (3) seleção e interpretação dos dados mais relevantes; e (4) elaboração do relatório final.

Para a consecução dos objetivos deste trabalho foi realizada uma análise quantitativa aos dados existentes na plataforma de apoio ao processo de recrutamento e seleção TeamTailor usada pela equipa de Recrutamento e Seleção da hõma, cujos aspetos metodol3gicos de recolha e an3lise dos dados ser3o explicados de seguida.

3. M3todos de Recolha e An3lise de Dados

A metodologia adotada neste estudo foi de base quantitativa, procurando analisar e comparar os dados recolhidos, a fim de identificar padr3es e tend3ncias nos processos de recrutamento e seleç3o (Sampaio, 2022). De acordo com Creswell (2014), a pesquisa quantitativa 3 apropriada quando se procura analisar relaç3es entre vari3veis, medir dados de forma objetiva e generalizar os resultados. Neste caso, o foco foi a an3lise dos processos de recrutamento, em particular o n3mero de candidaturas, as fontes das mesmas e os resultados de cada processo de seleç3o.

Como descrito por Saunders et al. (2019), m3todos quantitativos s3o eficazes para fornecer uma vis3o ampla e objetiva da realidade estudada, baseando-se em dados num3ricos e permitindo que se façam infer3ncias robustas a partir da amostra. Nesse sentido, utilizou-se uma abordagem quantitativa descritiva para caracterizar os processos de recrutamento da empresa e responder 3s quest3es-chave do estudo, como “O que?”, “Onde?” e “Quando?” (Sampaio, 2022). Esta estrat3gia est3 alinhada com a vis3o de Bryman (2016), que argumenta que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal fornecer uma descriç3o precisa das caracter3sticas de uma populaç3o ou fen3meno.

Os dados utilizados foram recolhidos a partir da plataforma TeamTailor, uma ferramenta amplamente empregada pela equipa de Recrutamento e Seleç3o da hõma para armazenar e gerir informaç3es detalhadas sobre os processos de recrutamento (Anexo 1). De acordo

com Armstrong e Taylor (2020), a utilização de sistemas informatizados de gestão de recrutamento, como o SharePoint, permite que as organizações acessem rapidamente a dados precisos e em tempo real, melhorando a eficiência dos processos de análise de recrutamento. A plataforma disponibiliza informações sobre o número total de candidaturas por vaga, as fontes de recrutamento utilizadas, bem como os resultados de cada processo (exemplo: candidatos selecionados e rejeitados), facilitando a coleta de dados estruturados para análise.

A análise dos dados foi conduzida utilizando métodos estatísticos descritivos, com o intuito de explorar e identificar padrões e tendências, particularmente relacionados às fontes de recrutamento. Segundo Field (2018), técnicas descritivas são adequadas para resumir grandes quantidades de dados de maneira compreensível, fornecendo informações essenciais para interpretar os padrões observados. Nesta análise, focou-se a identificação da eficácia de cada fonte de recrutamento, calculando-se, entre outras métricas, a taxa de conversão de candidaturas em contratações. Conforme recomendado por Hair et al. (2019), a análise quantitativa dos dados foi realizada em três fases: coleta de candidaturas por processo de recrutamento e identificação da fonte de cada candidatura, comparação do volume de candidaturas por fonte e cálculo da taxa de sucesso de cada fonte de recrutamento, tendo-se estabelecido a relação entre o número de candidaturas recebidas de cada fonte e o número de candidatos efetivamente contratados. Para uma melhor visualização dos resultados, utilizou-se ferramentas de visualização de dados, como gráficos de barras e tabelas, a fim de facilitar a interpretação das tendências e padrões observados.

A abordagem quantitativa apresenta claras vantagens, como a possibilidade de generalização dos resultados para o caso em estudo e a capacidade de lidar com grandes volumes de dados, conforme apontado por Bryman (2016). No entanto, Creswell (2014) ressalta que a principal limitação dessa metodologia é a falta de profundidade nas análises, uma vez que o foco está em medir variáveis objetivas, o que pode negligenciar aspectos

qualitativos e subjetivos do recrutamento, como a experiência dos candidatos ou a qualidade da interação com os recrutadores. Ainda assim, ao adotar métodos quantitativos e descritivos, foi possível proporcionar uma visão abrangente e detalhada dos processos de recrutamento e seleção da empresa, permitindo identificar áreas de melhoria e propor estratégias para otimizar a eficácia das fontes de recrutamento.

4. Apresentação e análise dos resultados

O estudo contou com dados de alguns processos de recrutamento conduzidos entre setembro de 2023 e março de 2024. Durante esse período os processos realizados abrangeram diferentes áreas funcionais, como desenvolvimento de pessoas, suporte logístico, atendimento ao cliente, mídia social, e-commerce, entre outras (Tabela 1). Dos processos analisados, foram elencadas vagas com um número variável de candidaturas, que vão desde 113 a 958, como ilustrado no exemplo do cargo de E-commerce Assistant, que recebeu o maior número de candidaturas.

Tabela 1 – Processos de Recrutamento (setembro 2023 a março 2024)

| nº vagas | Processo / Função | Data Criação | Candidatos |
|-----------------|----------------------------------|---------------------|-------------------|
| 1 | People Development Junior | 13/out | 438 |
| 1 | Logistic Assistant | 20/set | 113 |
| 1 | Customer support Assistant | 26/out | 384 |
| 1 | Salesforce Business Partner | 27/out | 150 |
| 1 | Fotografo auxiliar de produção | 27/nov | 437 |
| 1 | Social Media Specialist | 12/dez | 270 |
| 1 | IT Support | 26/dez | 242 |
| 1 | Técnico de melhoria contínua | 03/jan | 184 |
| 1 | Visual Merchandiser | 03/set | 479 |
| 1 | Visual Merchandiser | 03/jan | 150 |
| 1 | Copywriter | 11/jan | 696 |
| 1 | Head of Social Media | 07/fev | 441 |
| 2 | E-commerce Assistant | 09/jan | 958 |

Fonte: Elaboração própria

Dado que não foi possível ter acesso aos dados de todos os processos apresentados na tabela 1, tivemos de circunscrever a nossa análise nos cinco processos evidenciados na referida tabela. Ainda assim, a análise incidiu sobre processos de recrutamento com diferentes perfis profissionais, permitindo uma visão abrangente da eficácia das fontes de recrutamento em áreas distintas.

Uma primeira análise que efetuámos incidiu sobre o tempo que levou a preencher cada uma das vagas dos 5 processos (em número de dias). Nos gráficos seguintes, apresentam-se dados sobre o número dias em que a vaga permaneceu em aberto (Gráfico) e o número de dias que levou o processo do candidato selecionado até à contratação (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**), sendo, naturalmente, o tempo em que a vaga esteve em aberto superior ao tempo de contratação.

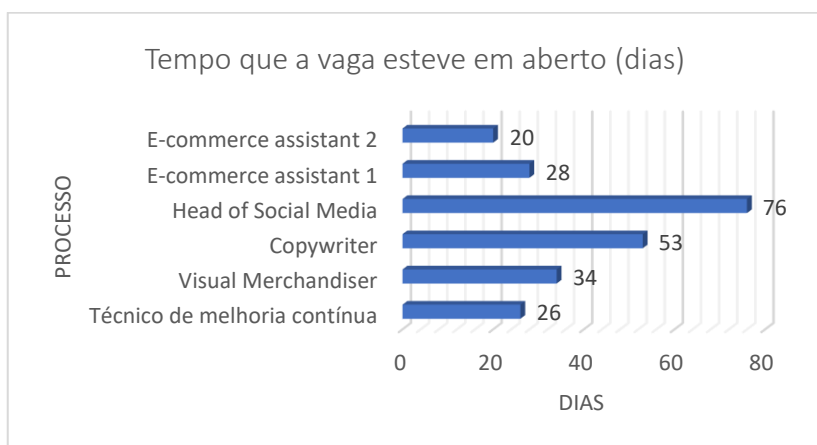


Gráfico 1 – Tempo em que a vaga esteve em aberto por processo de recrutamento

Fonte: Elaboração própria

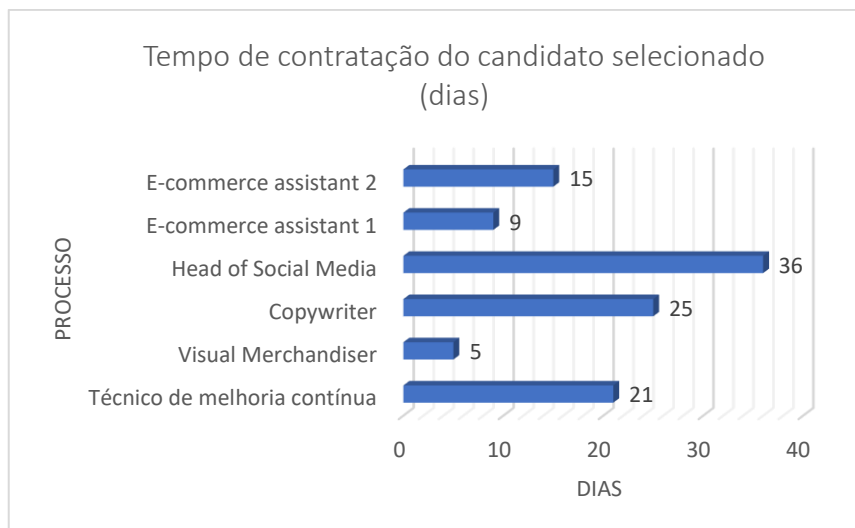


Gráfico 2 – Tempo de contratação por processo de recrutamento

Fonte: Elaboração própria

O gráfico 1 mostra quantos dias foram necessários para preencher a vaga em diferentes processos. O tempo mais longo foi para o cargo de Head of Social Media, que demorou 76 dias. Outras funções demoraram significativamente menos, como Copywriter (53 dias) e Visual Merchandiser (34 dias). As funções com tempos mais curtos foram E-commerce Assistant 2 (20 dias), E-commerce Assistant 1 (28 dias) e Técnico de melhoria contínua (26 dias). Já o Gráfico 2 refere o número de dias até a contratação efetiva do candidato, ou seja, o período desde o início a candidatura até à aceitação da oferta. Aqui, também o cargo de Head of Social Media é o que apresenta o tempo mais longo (36 dias), seguido pelo cargo de Copywriter (25 dias) e Técnico de melhoria contínua (21 dias). Os cargos de E-commerce Assistant 1 (9 dias), E-commerce Assistant 2 (15 dias) e Visual Merchandiser (5 dias) foram preenchidos mais rapidamente.

Podemos então verificar que existe uma discrepância entre o tempo para preencher e o tempo para contratar nos diferentes processos de recrutamento. O cargo de Head of Social Media foi o que demorou mais dias para ser preenchido, tanto no tempo para encontrar o candidato certo (76 dias), como no tempo para concluir a contratação (36 dias). Esta função pode exigir um perfil altamente especializado, resultando num processo de recrutamento mais longo e numa fase de negociação mais prolongada. Para o cargo de Copywriter, também se observa um tempo longo, tanto para preencher (53 dias) como para contratar

(25 dias), sugere que foi um processo seletivo mais complexo ou com dificuldades em encontrar o candidato ideal.

Já nos processos com menor tempo, seja para preencher ou contratar, os cargos de E-commerce Assistant 1 e E-commerce Assistant 2 apresentam tempos relativamente curtos tanto no preenchimento (28 e 20 dias, respetivamente) como na contratação (9 e 15 dias), indicando que foram mais fáceis de preencher e fechar, provavelmente por haver mais candidatos disponíveis com o perfil adequado. Visual Merchandiser teve um tempo para preencher relativamente curto (34 dias) e foi rapidamente contratado (apenas 5 dias), o que pode indicar uma procura mais focada ou uma decisão rápida assim que o candidato adequado foi identificado.

Diferenças entre preencher e contratar:

Relativamente às diferenças entre preencher e contratar, alguns processos, como Técnico de melhoria contínua, mostraram uma certa consistência entre o tempo para preencher (26 dias) e o tempo para contratar (21 dias), sugerindo um processo de recrutamento mais fluido. Em contrapartida, o cargo de Head of Social Media revela uma grande diferença entre o tempo de preenchimento e o de contratação, o que pode indicar desafios na negociação ou finalização da oferta.

Podemos concluir que funções mais técnicas e especializadas, como Head of Social Media e Copywriter, tendem a ter processos mais longos para preencher e contratar, possivelmente devido à escassez de perfis adequados ou à exigência de competências específicas. Já as funções com perfis mais comuns no mercado, como os assistentes de e-commerce, apresentam tempos significativamente menores.

A nossa análise incidiu, seguidamente, sobre as fontes de recrutamento utilizadas nomeadamente LinkedIn, homa.pt, Net Empregos, e Sem Fonte (referindo-se a candidaturas espontâneas ou outras fontes não registadas). O gráfico 3 apresenta estas diferentes fontes de e-recrutamento utilizadas nos vários processos de recrutamento como Técnico de Melhoria Contínua, Visual Merchandiser, Copywriter, Head of Social Media, e E-commerce Assistant (gráfico 3).

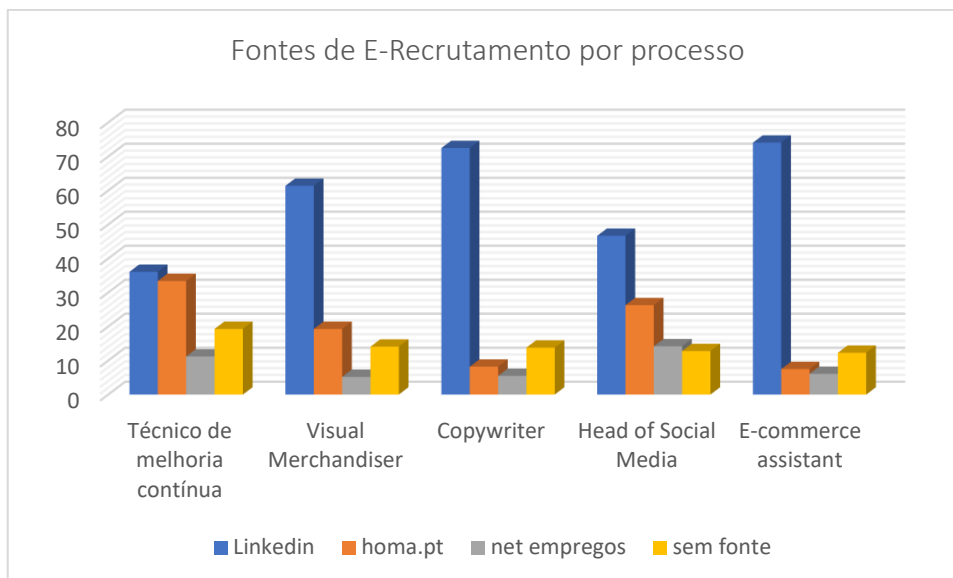


Gráfico 3 – Fonte de E-Recrutamento por processo de recrutamento

Fonte: Elaboração própria

O LinkedIn surge como a principal fonte de recrutamento para todos os cargos, com uma margem significativa relativamente às outras fontes, especialmente em funções como Visual Merchandiser, Copywriter, e Head of Social Media. A dominância desta plataforma indica a sua forte presença em processos de recrutamento de perfis tanto técnicos como criativos.

Homa.pt, o site institucional da empresa, apresenta alguma relevância, especialmente para cargos mais técnicos ou relacionados com a empresa diretamente, como Técnico de Melhoria Contínua e Head of Social Media.

A Net Empregos tem uma presença menor em comparação com as outras fontes, sugerindo que esta plataforma pode não ser tão eficaz para atrair talentos, especialmente para perfis mais especializados. A categoria Sem Fonte revela uma participação relativamente baixa em quase todos os processos, o que sugere que a maior parte dos candidatos está a utilizar plataformas mais estruturadas para a procura de emprego.

Em conclusão, o LinkedIn destaca-se como a principal fonte de recrutamento em todos os processos, sendo particularmente eficaz para perfis profissionais e de média/alta qualificação. O site *homa.pt* também desempenha um papel importante, especialmente

em funções mais técnicas ou associadas diretamente à empresa. Para melhorar o recrutamento, a empresa pode continuar a investir no LinkedIn, mas também tentar aumentar o tráfego no site institucional, otimizando a visibilidade das ofertas no *homa.pt*. Analisámos seguidamente, para cada processo, qual a fonte que permitiu recrutar o candidato selecionado (Tabela2).

Tabela 2 – Fonte recrutamento do candidato selecionado por processo de recrutamento

| Processo | Fonte recrutamento do candidato selecionado |
|------------------------------|--|
| Técnico de melhoria contínua | Indeed |
| Visual Merchandiser | Linkedin |
| Copywriter | homa.pt |
| Head of Social Media | Linkedin |
| E-commerce assistant 1 | Linkedin |
| E-commerce assistant 2 | Linkedin |

Fonte: Elaboração própria

A partir dos dados apresentados na Tabela 2, podemos concluir que LinkedIn é, sem dúvida, a plataforma de recrutamento mais eficaz, especialmente para funções de maior visibilidade e relacionados com o digital, como Visual Merchandiser, Head of Social Media, e E-commerce Assistants. A predominância de candidatos selecionados provenientes desta fonte de recrutamento confirma a sua relevância para estes cargos.

o site institucional da empresa mostrou-se eficaz para a seleção do cargo de Copywriter, apesar de atrair um volume menor de candidatos em comparação com o LinkedIn. Isto pode indicar que os candidatos mais interessados ou conhecedores da empresa preferem aceder diretamente ao site para se candidatar, especialmente em cargos mais criativos. No caso do Técnico de Melhoria Contínua, cuja fonte de recrutamento final foi o Indeed, embora a plataforma não esteja representada no gráfico, evidencia que outras fontes de recrutamento, como o Indeed, também podem desempenhar um papel relevante no preenchimento de vagas específicas.

5. Discussão dos Resultados

A análise dos dados fornecidos sobre os cinco processos de recrutamento realizados entre setembro de 2023 e março de 2024 revela aspectos importantes sobre a **eficiência** e os **desafios** operacionais enfrentados pela empresa. Cada processo variou em termos de **tempo médio de preenchimento das vagas, Fonte de recrutamento utilizadas e motivos de rejeição**, refletindo tanto a complexidade das funções como a eficácia das estratégias de recrutamento empregadas.

Um fator central em todos os processos analisados foi o **tempo total para preenchimento da vaga**, que mostrou variações significativas. Para o cargo de Visual Merchandiser, o tempo médio foi de 34,8 dias, o que pode ser considerado adequado, dado o número de candidaturas recebidas (150). Entretanto, para posições como E-commerce Assistant, o tempo foi mais variável, com um intervalo entre 20 e 28 dias, mesmo com um volume considerável de candidaturas (958). Já para o cargo de Head of Social Media, o processo foi significativamente mais longo, durando 53 dias. Esse prolongamento pode ser atribuído à natureza estratégica do cargo, mas também pode evidenciar ineficiências nos processos de triagem e entrevistas, resultando em perdas de oportunidade para a empresa num mercado que exige respostas ágeis. O impacto desta demora em funções-chave pode ser severo, prejudicando diretamente a performance da organização, especialmente em posições que requerem tomada de decisão rápida e liderança.

A eficiência nas etapas de seleção também variou significativamente. Para o cargo de Técnico de Melhoria Contínua, a seleção inicial foi rápida, com um tempo médio de apenas 2,2 dias, o que indica um processo ágil nas primeiras fases. Contudo, a rejeição massiva logo na fase inicial (180 candidatos de um total de 184 foram eliminados) sugere que muitos candidatos não atendiam aos critérios básicos, indicando uma potencial falha na comunicação dos requisitos ou na eficácia dos filtros iniciais aplicados na triagem. Nos processos de grande volume, como o de E-commerce Assistant, onde 958 candidatos se

inscreveram, mas apenas 2 foram contratados, essa baixa taxa de conversão revela uma necessidade urgente de aprimorar as ferramentas de triagem. O uso de sistemas automatizados, como inteligência artificial, testes técnicos preliminares, ou ATS (Applicant Tracking Systems) poderia otimizar o processo, eliminando candidatos não qualificados de forma mais eficaz e reduzindo a carga operacional da equipa de recrutamento.

Os cargos mais especializados e de gestão (como Head of Social Media e Copywriter) requerem processos de recrutamento e seleção mais demorados, devido à dificuldade em encontrar perfis adequados e à necessidade de negociar os termos de contratação com mais cuidado. Por outro lado, cargos de apoio como os de E-commerce Assistant e Visual Merchandiser apresentam processos mais rápidos, tanto na seleção como na contratação, provavelmente devido à maior disponibilidade de candidatos qualificados no mercado.

De forma geral, a análise dos processos de recrutamento revela desafios críticos para a empresa, principalmente no que diz respeito à triagem inicial de candidatos e ao alinhamento das expectativas salariais. A alta taxa de rejeição em funções como Técnico de Melhoria Contínua e Visual Merchandiser evidencia que o processo está a atrair muitos candidatos não qualificados, o que prolonga o tempo de recrutamento e aumenta os custos operacionais associados. Além disso, a divergência salarial em cargos como Visual Merchandiser e Head of Social Media existe a necessidade de uma maior transparência nas ofertas desde o início do processo. Ao melhorar a clareza das descrições de vaga e aumentar a precisão dos filtros de triagem, é possível otimizar o recrutamento, reduzir o tempo necessário para preencher as vagas, e garantir que os candidatos finalistas estejam mais alinhados com as expectativas da empresa.

Segundo Armstrong e Taylor (2020), uma das melhores práticas no processo de recrutamento é garantir que os anúncios de vagas sejam claros e específicos, indicando com precisão as competências e qualificações esperadas, sendo que o descompasso entre as candidaturas recebidas e as exigências das vagas indica uma falha potencial na comunicação dos requisitos ou na forma como os candidatos são atraídos. Como sugerem

Cook (2016) e Bach (2005), a falta de especificidade nos critérios pode resultar numa inundação de candidatos inadequados, o que sobrecarrega o processo e aumenta os custos operacionais, como observado neste caso.

Uma forma de mitigar essa questão seria a adoção de sistemas de rastreamento de candidatos (ATS - Applicant Tracking Systems), conforme recomendado por Cappelli (2019), que permitem uma triagem mais eficiente nas fases iniciais, utilizando filtros baseados em palavras-chave e critérios técnicos específicos. Além disso, como argumenta Breugh (2013), o uso de testes técnicos ou avaliações de capacidades logo nas primeiras etapas pode eliminar candidatos não qualificados antes que avancem para fases mais demoradas e dispendiosas do processo de seleção.

Outro ponto crítico observado foi a duração do processo de recrutamento, especialmente em cargos estratégicos como o de Head of Social Media, que levou 53 dias para ser preenchido. A literatura sugere que longos períodos de recrutamento podem resultar em perda de competitividade, particularmente em mercados dinâmicos onde há escassez de talentos especializados. De acordo com Keller (2018), o prolongamento do processo de seleção em cargos de liderança pode ser justificado pela necessidade de garantir a qualidade da contratação, mas deve-se equilibrar essa necessidade com a urgência de preencher vagas críticas para evitar impactos negativos na performance da empresa.

Por outro lado, a demora excessiva em processos de recrutamento pode afastar candidatos de alto potencial, que podem ser selecionados por concorrentes mais rápidos. Torrington et al. (2017) destacam que, em cargos de liderança, como o de Head of Social Media, a adoção de abordagens mais proativas, como o uso de recrutamento de executivos (executive search) e head-hunting, pode ajudar a reduzir o tempo total de recrutamento sem comprometer a qualidade dos candidatos. Além disso, autores como Boxall e Purcell (2016) defendem que processos de recrutamento excessivamente longos também impactam a experiência do candidato, o que pode prejudicar a imagem da empresa no mercado de trabalho. A demora no encerramento do processo não apenas afeta o

candidato, mas também a organização, ao comprometer áreas estratégicas que ficam desprovidas de liderança ou talentos essenciais.

Um dos problemas evidentes no excesso de candidaturas é a falta, por exemplo, da faixa salarial nos anúncios, o que resulta em muitas candidaturas com perspectivas salariais muito acima do que a empresa está disposta a pagar. Segundo Rynes e Gerhart (2000), as organizações precisam ser transparentes sobre as condições salariais desde o início do processo, especialmente em cargos de nível médio e alto, onde as negociações salariais podem ser um fator decisivo para a aceitação de uma oferta de emprego. Além disso, Brewster et al. (2011) sugerem que, ao não comunicar claramente a faixa salarial durante as fases iniciais de recrutamento, as empresas correm o risco de atrair um grande número de candidatos cujas expectativas não correspondem à realidade da organização.

Um ponto central discutido em muitos estudos recentes é o papel das tecnologias digitais e automação no recrutamento. Cappelli (2019) e Boudreau (2020) defendem o uso de tecnologias como ATS, inteligência artificial, e algoritmos de machine learning para otimizar a seleção de candidatos e melhorar a precisão na seleção, sendo que ferramentas como estas são especialmente úteis em processos de recrutamento de grande volume, como no caso do E-commerce Assistant, onde quase 1000 candidaturas foram recebidas. O uso de algoritmos preditivos pode ajudar a identificar candidatos com maior potencial de sucesso, baseando-se em dados históricos e tendências comportamentais.

Em síntese, os dados analisados evidenciam a necessidade de repensar os processos de recrutamento da empresa, adotando práticas que promovam uma maior precisão na seleção inicial e alinhamento entre as expectativas dos candidatos e as condições oferecidas pela empresa. Autores como Armstrong e Taylor (2020), Cappelli (2019) e Dessler (2021) sublinham a importância de adotar ferramentas tecnológicas e metodologias claras para garantir que os candidatos sejam bem avaliados desde o início, reduzindo o tempo e os custos do processo. Além disso, a transparência nas ofertas salariais e o uso de ferramentas psicométricas podem ajudar a melhorar a qualidade das

contratações, especialmente em posições estratégicas. Ao implementar essas melhorias, a empresa pode aumentar a sua competitividade no mercado de trabalho, melhorar a experiência do candidato e, em última instância, otimizar a eficiência operacional dos seus processos de recrutamento.

6. Conclusões do Estudo

Num ambiente de pertença, com vista a concretizar o desenvolvimento dos seus recursos humanos, este estudo analisou a eficácia das fontes de recrutamento, comparando o volume de candidaturas com a taxa de sucesso dos candidatos selecionados.

Os resultados mostraram que a fonte de recrutamento com o maior número de candidaturas não foi, necessariamente, a mais eficaz em todos os processos de recrutamento. O sucesso do recrutamento não está apenas na quantidade de candidatos, mas na qualidade e adequação dos candidatos ao perfil exigido pela organização. As organizações devem, portanto, priorizar o alinhamento das suas fontes de recrutamento com as suas necessidades específicas de talentos, garantindo que a triagem seja criteriosa e eficiente.

A pesquisa reforçou a importância do e-recrutamento como uma ferramenta estratégica para agilizar o processo de atração de talentos. Contudo, a análise evidenciou que, apesar da ampla acessibilidade e do volume de candidaturas gerados pelas plataformas digitais, ainda há desafios na seleção de candidatos mais qualificados. A capacidade de seleção deve ser aprimorada para otimizar o processo e assegurar que os perfis selecionados se encaixem no ambiente de pertença da organização, promovendo um desenvolvimento sustentável dos recursos humanos.

O estudo também destacou que um ambiente organizacional inclusivo e de pertença é essencial para o sucesso a longo prazo e, por isso, criar uma cultura que acolha e valorize os colaboradores promove a retenção de talentos e aumenta a satisfação no trabalho. Ao focar no desenvolvimento dos seus colaboradores, a hõma pode garantir que as suas

práticas de recrutamento e seleção não apenas preencham vagas, mas que também criem oportunidades para que os funcionários cresçam e contribuam para os objetivos estratégicos da organização.

Por fim, o estudo conclui que o sucesso do recrutamento vai além da escolha de um candidato; trata-se de um processo integrado, que inclui a capacidade da organização de proporcionar um ambiente no qual os colaboradores possam desenvolver todo o seu potencial. Assim, recomenda-se que a hōma invista em práticas de recrutamento mais estratégicas e personalizadas, alinhadas às suas necessidades específicas, visando consolidar um ambiente de pertença e desenvolvimento de seus recursos humanos.

Com base nos resultados apresentados, algumas recomendações podem ser feitas para otimizar futuros processos de recrutamento como aumentar o investimento no LinkedIn visto que esta plataforma se mostrou a mais eficaz em termos de captação de candidatos e seleção final, especialmente para cargos de marketing e e-commerce. Melhorar a presença da empresa nesta plataforma e potencialmente expandir os pacotes de recrutamento pagos pode aumentar ainda mais a eficiência.

Manter a eficácia do homa.pt, embora o volume de candidaturas através do site institucional seja menor, ele continua a ser uma fonte de qualidade, especialmente para atrair candidatos que já conhecem a empresa. Esta análise demonstra que, apesar de algumas funções requererem processos mais longos e complexos, as plataformas utilizadas desempenham um papel crucial na eficácia do recrutamento. Ao ajustar as estratégias de recrutamento e ao melhorar a experiência do candidato, a empresa poderá atrair e contratar os melhores talentos de forma mais rápida e eficiente.

Resposta aos objetivos do estudo

Com base nos resultados apresentados, é possível responder a cada um dos objetivos propostos.

- a) Determinar a duração média dos processos de recrutamento e seleção por área funcional, identificando variáveis que possam ter influência nessa duração:

A análise dos dados permitiu identificar que a duração média dos processos de recrutamento variou significativamente entre as diferentes áreas funcionais. Por exemplo, o processo de recrutamento para o cargo de Head of Social Media foi o mais longo, com uma média de 53 dias, enquanto o cargo de Técnico de Melhoria Contínua teve um tempo médio de 2,2 dias para a seleção inicial, refletindo maior agilidade nas primeiras etapas. No entanto, em processos como o de Visual Merchandiser, a duração foi de 34,8 dias, o que indica uma variação relevante conforme a complexidade do cargo. As variáveis que influenciam essa duração incluem a complexidade das funções, o número de candidaturas recebidas e a necessidade de realizar múltiplas entrevistas e etapas de seleção, como ocorreu em cargos estratégicos.

- b) Caracterizar as fontes de recrutamento utilizadas nas diferentes áreas funcionais:

As fontes de recrutamento variaram consoante as áreas funcionais. Para as posições analisadas, predominou o uso do Website da hõma e plataformas como LinkedIn, estes foram os que demonstram ser mais eficazes em quase todos os processos. A análise revelou que as plataformas digitais como LinkedIn e Indeed foram amplamente utilizadas em várias áreas, mas sua eficácia variou dependendo do perfil do cargo.

- c) Determinar o fluxo de candidaturas, relacionando-o com as diferentes áreas funcionais e com a duração dos processos:

O fluxo de candidaturas foi elevado para posições como E-commerce Assistant, com 958 candidaturas, enquanto funções mais especializadas, como Técnico de Melhoria Contínua,

receberam 184 candidaturas. A relação entre o volume de candidaturas e a duração dos processos mostrou-se clara, uma vez que processos com maior volume de candidaturas, como o de E-commerce Assistant, tiveram uma duração mais longa, com o tempo variando entre 20 e 28 dias, devido à necessidade de seleção de um grande número de candidatos. Em contraste, áreas funcionais com um menor número de candidaturas apresentaram processos mais ágeis, como no caso de Técnico de Melhoria Contínua, onde a triagem inicial foi concluída em vinte dias.

Limitações do estudo e pistas de investigação futura

Apesar deste estudo ter fornecido dados valiosos sobre o processo de recrutamento e seleção na hõma, existem algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, por se tratar de um estudo de caso, os resultados obtidos não podem ser generalizáveis a outras organizações ou contextos. Além disso, o foco do estudo concentrou-se no e-recrutamento, o que significa que não capturou a totalidade dos métodos tradicionais de recrutamento que ainda são utilizados em muitas organizações. Este fator, não analisado, limita os resultados, uma vez que algumas fontes de recrutamento offline, como indicações e referências pessoais, podem oferecer resultados distintos que não foram considerados.

Outra limitação está relacionada ao tamanho da amostra e à sua representatividade. A pesquisa foi realizada num período de seis meses e envolveu apenas uma organização e um número muito reduzido de processos, o que pode não refletir adequadamente a realidade da empresa em termos de recrutamento e seleção. Uma amostra maior e mais diversificada poderia fornecer uma visão mais abrangente e precisa das dinâmicas de recrutamento e seleção da empresa.

Adicionalmente, a análise quantitativa não incluiu fatores qualitativos que poderiam enriquecer a compreensão dos resultados. Aspectos como a satisfação dos candidatos com o processo de recrutamento, a percepção da cultura organizacional e o impacto do ambiente de trabalho não foram explorados em profundidade. Estudos futuros poderiam beneficiar-

se de uma abordagem mista, combinando dados quantitativos e qualitativos para obter uma visão mais holística das experiências dos candidatos e dos resultados do recrutamento.

Por fim, as implicações do estudo estão restritas ao contexto organizacional do caso hÔma e não podem ser generalizáveis a outras organizações ou setores. É fundamental que pesquisas futuras explorem o impacto do e-recrutamento em diferentes ambientes organizacionais, considerando variáveis como o setor de atuação, o tamanho da empresa e as características demográficas dos candidatos o que, por sua vez, possibilitará uma compressão mais profunda das melhores práticas de recrutamento num cenário em constante mudança.

IV – Conclusões

Este estudo avaliou a eficácia das fontes de recrutamento, destacando que o sucesso não depende apenas da quantidade de candidaturas, mas da adequação dos candidatos ao perfil exigido. Identificou-se o e-recrutamento como uma ferramenta valiosa, mas ainda com desafios no recrutamento de perfis mais qualificados. Assim, para otimizar os seus processos, a hÔma deve alinhar as suas fontes de recrutamento às necessidades específicas de talento, garantindo uma triagem criteriosa.

Além disso, a criação de um ambiente organizacional de pertença é fundamental para reter talentos e promover o crescimento dos colaboradores. A hÔma é incentivada a aumentar o investimento em plataformas eficazes, como o LinkedIn, especialmente para cargos de marketing e e-commerce, e a melhorar a sua presença no site institucional, que atrai candidatos com interesse genuíno na empresa. Dessa forma, a empresa poderá agilizar o recrutamento, assegurar um bom “casamento” entre empresa e os candidatos selecionados e garantir o desenvolvimento sustentável dos seus recursos humanos.

As atividades desempenhadas em contexto de estágio, permitiram uma experiência prática nas áreas de recrutamento, seleção, cultura organizacional e *employer branding*. O estágio realizado excedeu nossas expectativas, pois não só possibilitou a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso acadêmico à realidade da empresa, como também promoveu o crescimento pessoal e profissional da estagiária. Acreditamos que deixamos uma contribuição interessante para a organização quer em termos das tarefas desenvolvidas como através das conclusões do estudo realizado, que poderá permitir a organização adaptar processos de melhoria no futuro.

Em conclusão, a empresa tem um processo de recrutamento relativamente estruturado, mas que enfrenta desafios significativos em termos de triagem inicial, conversão de candidatos e alinhamento salarial. A adoção de práticas mais rigorosas na triagem e maior clareza nas condições oferecidas pode melhorar significativamente a eficiência do recrutamento, reduzindo o tempo necessário para preencher as vagas e garantindo que os candidatos selecionados estejam mais alinhados às necessidades da organização.

Para terminar, posso afirmar que este estágio foi uma oportunidade ímpar para o desenvolvimento de várias competências. Primeiramente, aprimorei a minha gestão de projetos, especialmente ao liderar iniciativas como o Projeto X e no planejamento de recrutamento para novas lojas. A comunicação interpessoal foi outra capacidade que se destacou, dado o contato frequente com diferentes níveis hierárquicos e candidatos, o que me permitiu desenvolver uma comunicação clara e eficaz. A familiaridade com ferramentas de recrutamento, como o LinkedIn e o TeamTailor, foi também um grande ganho, dado o papel central que essas plataformas desempenham no recrutamento moderno. Por fim, a adaptação e flexibilidade tornaram-se competências cruciais, já que precisei lidar com uma diversidade de atividades e desafios, aprendendo a adaptar-me rapidamente a novas funções e contextos. Este estágio não só consolidou o meu conhecimento teórico, como também me permitiu vivenciar de perto a realidade do recrutamento, ajudando-me a compreender os desafios e as melhores práticas para atrair e integrar os melhores talentos numa organização.

Referências Bibliográficas

- Adaoma, S., & Onuoha, P. (2022, janeiro). Recruitment methods and employee performance in public institutions in Rivers State (pp. 45-53).
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bach, S. (2005). *Managing human resources: Personnel management in transition* (4th ed.). Blackwell Publishing.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A. (2013). *Recruiting and retaining employees: How to attract, recruit, select, and retain the best talent*. SHRM Foundation.
- Brewster, C., Sparrow, P., & Vernon, G. (2011). *International human resource management* (3rd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546–561.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Humanator*. Dom Quixote.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.

Campion, M. A., Palmer, D. D., & Campion, E. S. (2019). Structuring structured interviews: A review and meta-analysis of the effects of structuring interviews on judgment and prediction. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1011–1032.

Cappelli, P. (2019). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.

Chiavenato, I. (2002). *Gestão de pessoas*. Elsevier.

Chiavenato, I. (2022). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (5th ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Obtido de <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>

Chapman, D. S., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *Personnel Psychology*, 59(2), 281-317.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Dessler, G. (2016). *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Education.

Dessler, G. (2021). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.

Gasparėnienė, L., Matulienė, S., & Žemaitis, E. (2021). Opportunities of job search through social media platforms and its development in Lithuania. *Business: Theory and Practice*,

22(2), 330–339.

[https://www.researchgate.net/publication/354870608 Opportunities of job search through social media platforms and its development in Lithuania](https://www.researchgate.net/publication/354870608)

Gomathy, C. K. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 6(11), 1-9. <https://doi.org/10.55041/ijrem11714>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hogg, P. (2019). Artificial intelligence: HR friend or foe? *Strategic HR Review*, 18(2), 47–51. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-02-2020-0013/full/html>

Holm, A. B. (2012). *E-recruitment: Towards a ubiquitous recruitment process and candidate relationship management*. Aarhus University.

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 1001–1025. [https://www.researchgate.net/publication/358452007 Ethics of AIEnabled Recruiting and Selection A Review and Research Agenda](https://www.researchgate.net/publication/358452007)

Javed, Z., Qazi, H., & Khoja, S. A. (2022). An ontology-based knowledge management model for e-recruitment utilizing MOOCs data. *International Journal of Information and Education Technology*, 12(5), 414–419.

Johnson, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*. Advance online publication.

Kazim, E., Koshiyama, A. S., Hilliard, A., & Polle, R. (2021). Systematizing audit in algorithmic recruitment. *Journal of Intelligence*, 9(3), 46. [https://www.researchgate.net/publication/354754784 Systematizing Audit in Algorithmic Recruitment](https://www.researchgate.net/publication/354754784)

Keller, S. (2018). *Talent wins: The new playbook for putting people first*. Harvard Business Review Press.

Kim, J., & Heo, W. (2022). Artificial intelligence video interviewing for employment: Perspectives from applicants, companies, developers and academicians. *Information Technology & People*, 35(3), 861–878.

Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The March of Chatbots into Recruitment: Recruiters' Experiences, Expectations, and Design Opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 31, 487-516.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10606-022-09429-4>

Kossek, E. E., & Pichler, S. (2007). EEO and the management of diversity. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 251–272). Oxford University Press.

Ligeiro, N., Dias, I., & Moreira, A. (2024). Recruitment and selection process using artificial intelligence: How do candidates react? *Administrative Sciences*, 14(7), 155.

<https://www.mdpi.com/2076-3387/14/7/155>

ManpowerGroup. (2020). *Closing the skills gap: What workers want*.

<https://www.manpowergroup.com/closing-skills-gap>

Martins, S. (2001). As vantagens do e-recrutamento (pp. 56-58).

Mehrotra, S., & Khanna, A. (2022). Recruitment through AI in selected Indian companies. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 21(2), 31-39.

<https://www.researchgate.net/publication/357867401> [Recruitment Through AI in Selected Indian Companies](#)

Ore, O., & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1140–1153.

<https://www.researchgate.net/publication/352464056> Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection

Pradeep. (2023). A study on recruitment and selection process in the manufacturing industry (pp. 1-9). *Advances in Industrial Management*, 16(02), <https://doi.org/10.25303/1602aim0109>

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

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Roberts, S. J., Carless, S. A., & Mahan, D. D. (2022). The impact of group selection on organizational performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(4), 426-439.

Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2021). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 47(1), 35-64.

Rynes, S. L., & Gerhart, B. (2000). *Compensation in organizations: Current research and practice*. Jossey-Bass.

Saikumari, V. (2023). Study on recruitment and selection process in L&T Construction (pp. 1-5). <https://doi.org/10.52783/rj.v11i11s.1859>

Sampaio, D. (2022). *Gestão de Recursos Humanos e o Recrutamento*. Editora Alfa.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Soundharya, G. (2017). A study on recruitment process (pp. 855-864). Obtido de https://ijariie.com/AdminUploadPdf/A_STUDY_ON_RECRUITMENT_PROCESS_ijariie7026.pdf

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). *Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*, 29(3), 287-297.

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ERE*. <https://www.ere.net/eight-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2017). *Human resource management* (10th ed.). Pearson Education.

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2021). *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. Harvard Business Review Press.

Van Iddekinge, C. H., & Ployhart, R. E. (2008). Developments in the criterion-related validation of selection procedures: A critical review and recommendations for practice. *Personnel Psychology*, 61(4), 871–925.

Anexos

Anexo 1 – Dados do estudo

Visual Merchandiser 03/01/2024

Processo atual

👤 **150**
Total de candidaturas

🕒 **149**
Rejeitado(a)

34,8 dias
Tempo médio para preencher

4,9 dias
Tempo médio para contratar

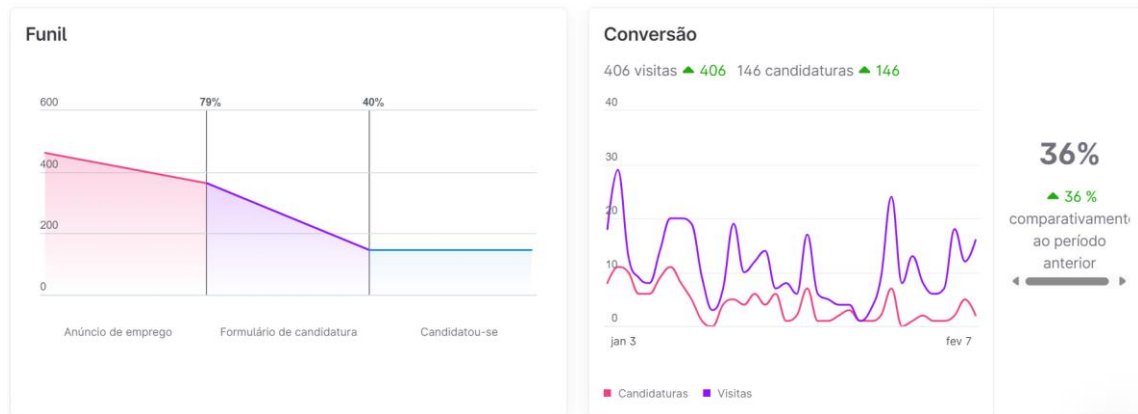
0 Caixa de entrada

0 Triagem

0 Entrevista

0 Oferta

Audiência 📅 2024-01-03 - 2024-02-07



Fontes

📄 Transferir

📅 2024-01-03 - 2024-02-07

| Fonte | Visualizações da página ▼ | Candidaturas | Contratações | Classificação |
|------------------------------|---------------------------|--------------|--------------|---------------|
| linkedin | 342 | 47 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| recrutamento.homa.pt | 316 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| redirect.net-empregos.com | 106 | 22 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| Sem fonte | 92 | 25 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| google | 46 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.pt | 38 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| statics.teams.cdn.office.net | 4 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.teamtailor.com | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| tiktok.com | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| teamtailor-page | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| indeed direct apply | | 48 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google_jobs_apply | | 2 | 0 | ☆☆☆☆☆ |

Total: **12**

Fontes

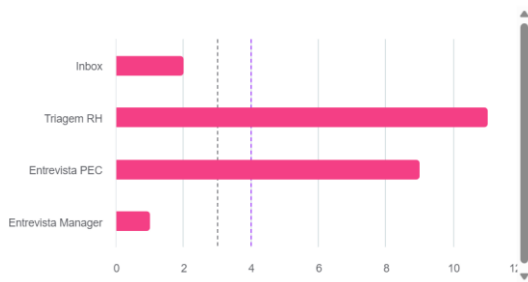


- 36.1% linkedin
- 33.4% recrutamento.homa.p
- 11.2% redirect.net-empregos
- 9.7% Sem fonte ⓘ
- 9.6% Other

Recrutamento

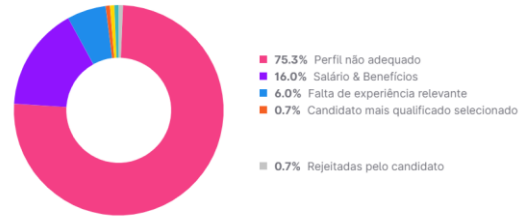


Velocidade do processo (em dias) ⓘ



Motivos da rejeição: pela empresa

149 rejeitadas pela empresa



Todas as contratações ⓘ

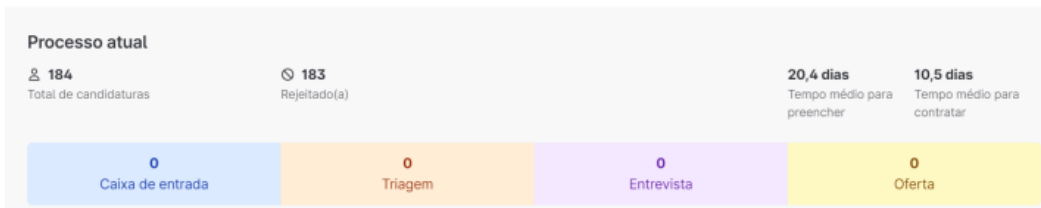


Data: 2024-02-07

Tempo para contratar: 5 dias

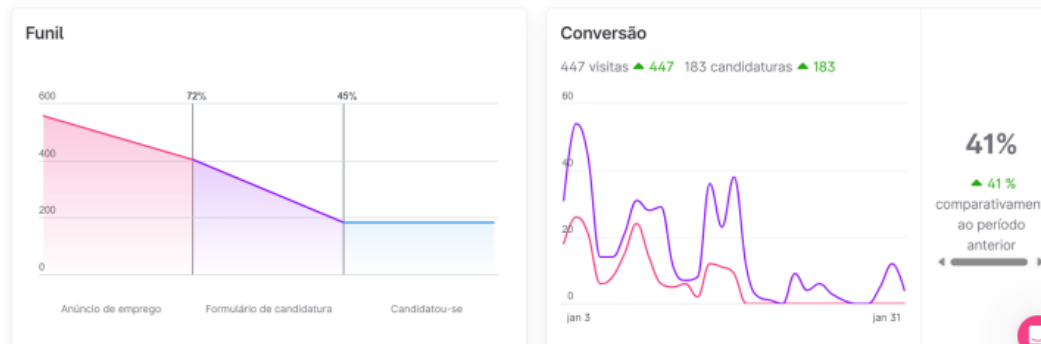
Tempo para preencher: 34 dias

Técnico de Melhoria Contínua



Audiência

📅 2024-01-03 - 2024-01-3



Fontes

Transferir

2024-01-03 - 2024-01-31

| Fonte | Visualizações da página | Candidaturas | Contratações | Classificação |
|------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|
| linkedin | 678 | 94 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| recrutamento.homa.pt | 213 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| Sem fonte | 106 | 19 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| redirect.net-empregos.com | 58 | 15 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google | 29 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.pt | 16 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| statics.teams.cdn.office.net | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.teamtailor.com | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| tiktok.com | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| teamtailor-page | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| web.telegram.org | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| indeed direct apply | | 52 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| google_jobs_apply | | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |

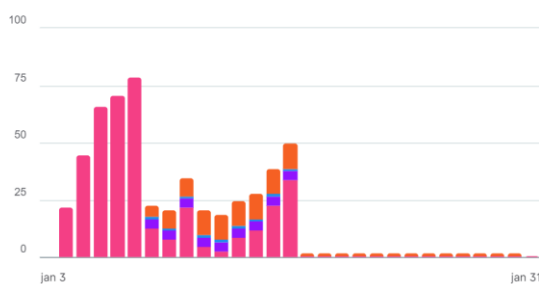
Fontes



- 61.4% linkedin
- 19.3% recrutamento.homa.pt
- 9.6% Sem fonte
- 5.2% redirect.net-empregos
- 4.5% Other

Recrutamento

Visão geral do processo



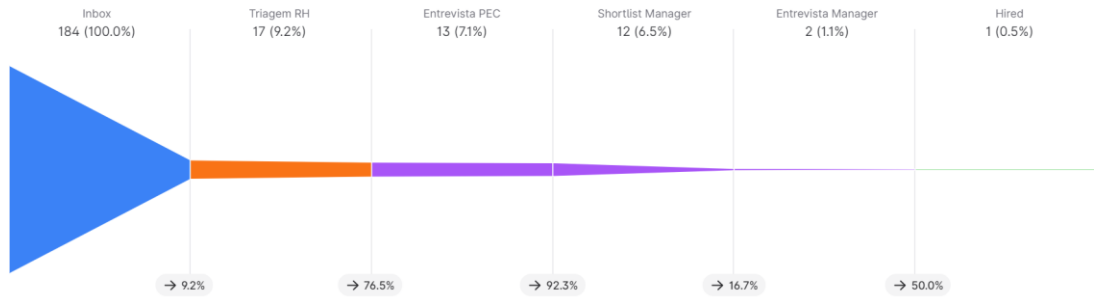
Fases

- Inbox
- Triagem RH
- Entrevista PEC
- Shortlist Manager
- Entrevista Manager

Tempos médios

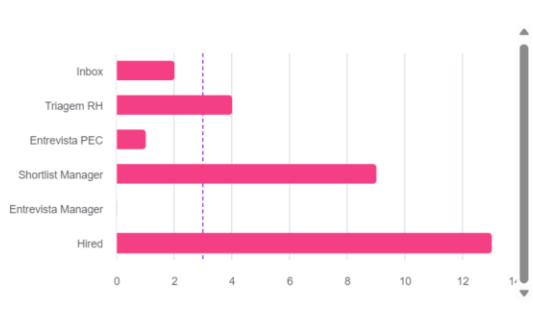
- Na caixa de entrada: 2,2 dias
- Para rejeitar: 3 dias
- Para contratar: 10,5 dias

Conversão do processo



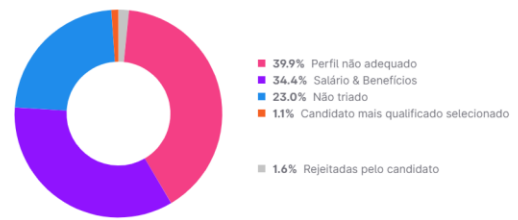
Mostra os candidatos que se candidataram ou foram obtidos externamente entre 2024-01-03 e 2024-01-31 (não candidatos que foram movidos neste período)

Velocidade do processo (em dias)



Motivos da rejeição: pela empresa

180 rejeitadas pela empresa



Todas as contratações 2

Data: 2024-01-30
Tempo para contratar: 21 dias
Tempo para preencher: 26 dias
Fonte: Indeed Direct Apply



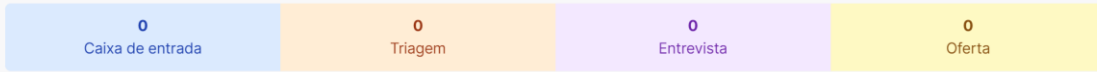
Processo atual

👤 958
Total de candidaturas

🕒 956
Rejeitado(a)

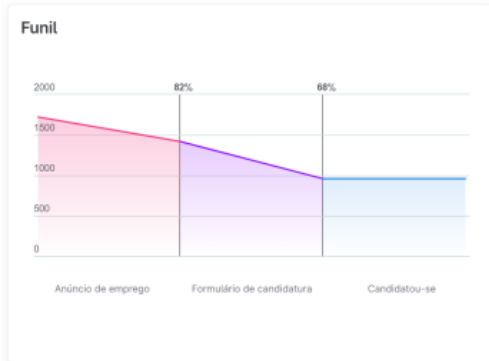
25,1 dias
Tempo médio para preencher

12 dias
Tempo médio para contratar



Audiência

📅 2024-01-09 - 2024-02-07



Fontes



- 74.1% linkedin
- 10.3% Sem fonte ⓘ
- 7.5% recrutamento.homa.pt
- 6.1% redirect.net-empregos.
- 2.0% Other

Fontes

Transferir

2024-01-09 - 2024-02-0

| Fonte | Visualizações da página | Candidaturas | Contratações | Classificação |
|---------------------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|
| linkedin | 2860 | 486 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| Sem fonte | 399 | 52 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| recrutamento.homa.pt | 288 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| redirect.net-empregos.com | 236 | 59 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google | 35 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.pt | 26 | 3 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| bing | 6 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| web.telegram.org | 5 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| teamtaylor-page | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| new_job | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| indeed portugal | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| indeed direct apply | | 354 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google_jobs_apply | | 2 | 0 | ☆☆☆☆☆ |

Todas as contratações 2

Todas as contratações 2



Data: 2024-02-07
Tempo para contratar: 9 dias
Tempo para preencher: 28 dias
Fonte: LinkedIn



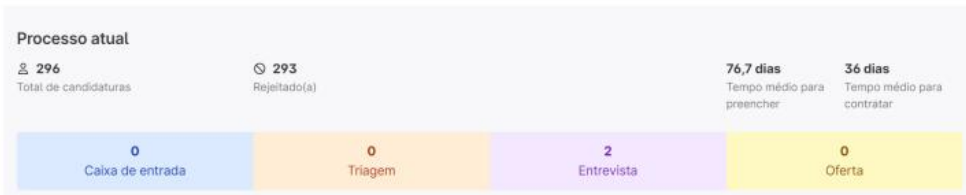
Data: 2024-01-30
Tempo para contratar: 15 dias
Tempo para preencher: 20 dias



Social Media Specialist

● Não listado

Candidaturas Atividade Promover Calendário Métricas



Audiência

📅 2023-12-20 - 2024-03-06



Fontes



- 46.7% linkedin
- 26.3% recrutamento.homa.p
- 14.2% redirect.net-emprego
- 7.6% Sem fonte
- 5.3% Other

Fontes

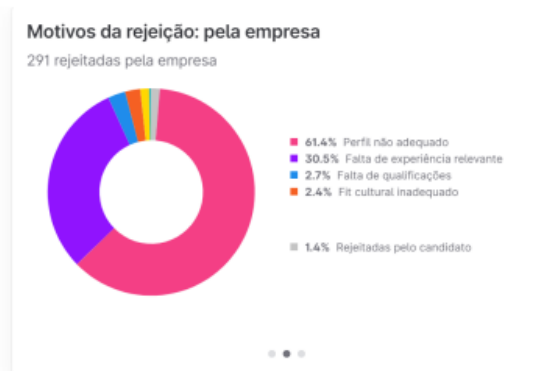
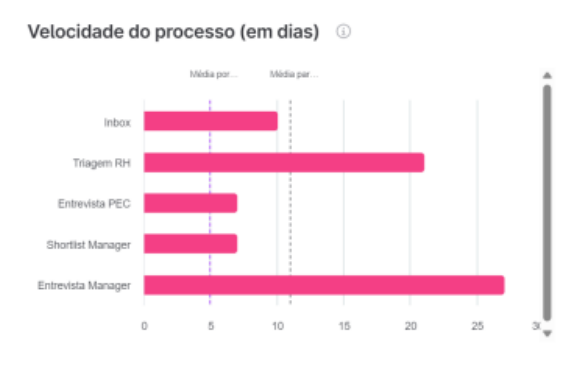
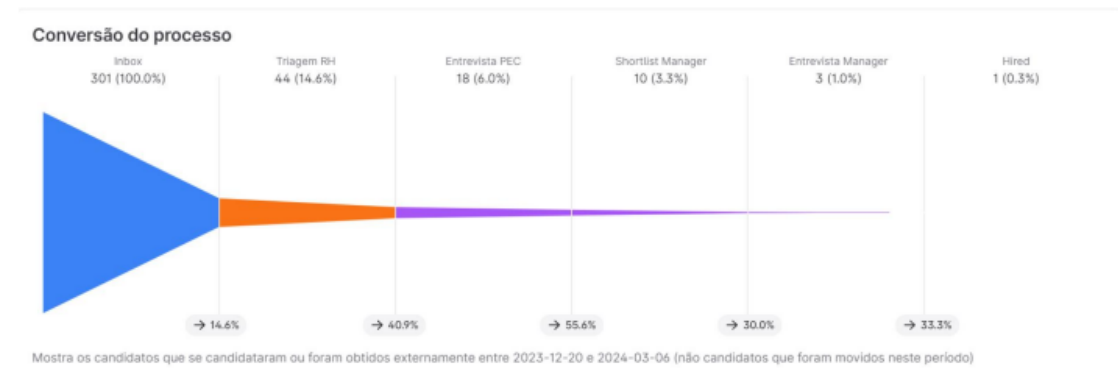
📄 Transferir

📅 2023-12-20 - 2024-03-06

| Fonte | Visualizações da página | Candidaturas | Contratações | Classificação |
|------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|
| linkedin | 468 | 72 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| recrutamento.homa.pt | 264 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| redirect.net-empregos.com | 142 | 31 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| Sem fonte | 76 | 15 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.pt | 22 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| recrutamentos.homa.pt | 11 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google | 7 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.teamtailor.com | 6 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| teamtailor-page | 4 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| statics.teams.cdn.office.net | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| web.telegram.org | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| indeed direct apply | | 158 | 0 | ☆☆☆☆☆ |

Total: 12

Recrutamento



Todas as contratações 1

Data: 2024-03-06
Tempo para contratar: 36 dias
Tempo para preencher: 76 dias
Fonte: LinkedIn

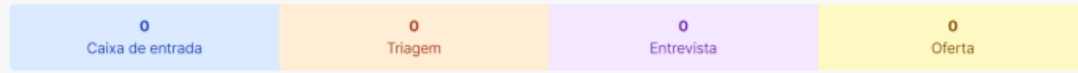
Processo atual

696
Total de candidaturas

695
Rejeitado(a)

53 dias
Tempo médio para preencher

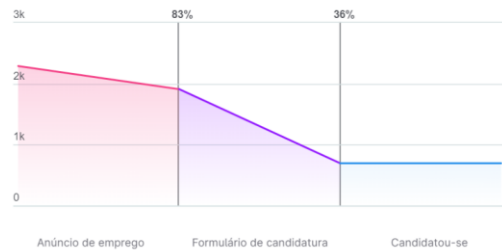
25,5 dias
Tempo médio para contratar



Audiência

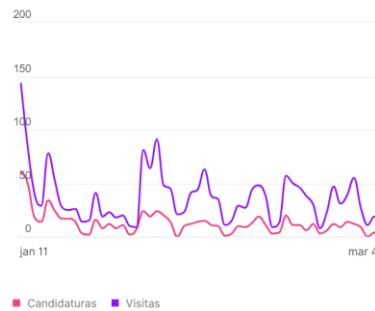
2024-01-11 - 2024-03-04

Funil



Conversão

1993 visitas **▲ 1993** 696 candidaturas **▲ 696**



35%
▲ 35%
comparativamente ao período anterior

Fontes



- 72.5% linkedin
- 9.2% Sem fonte ⓘ
- 8.2% recrutamento.homa.pt
- 5.5% redirect.net-empregos
- 4.6% Other

Fontes

Transferir

2024-01-11 - 2024-03-04

| Fonte | Visualizações da página | Candidaturas | Contratações | Classificação |
|-------------------------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|
| linkedin | 3506 | 378 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| Sem fonte | 444 | 57 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| recrutamento.homa.pt | 395 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| redirect.net-empregos.com | 267 | 53 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google | 156 | 8 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| homa.pt | 23 | 5 | 1 | ☆☆☆☆☆ |
| employee dashboard | 12 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| euc-excel.officeapps.live.com | 6 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| teamtaior-page | 5 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| l.messenger.com | 5 | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| bing | 3 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| new_job | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| monster.co.uk | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| facebook | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| Linstagram.com | 2 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| waldo.sandbox.indeed.net | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| jooble | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| net-empregos.com | 1 | 0 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| indeed direct apply | | 192 | 0 | ☆☆☆☆☆ |
| google_jobs_apply | | 1 | 0 | ☆☆☆☆☆ |

Total: 20

Recrutamento

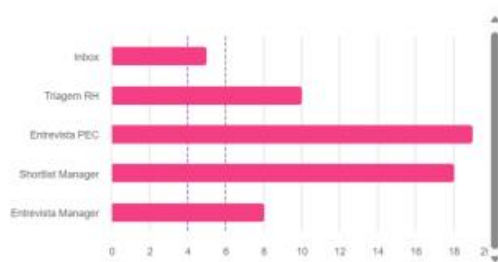


Conversão do processo



Mostra os candidatos que se candidataram ou foram obtidos externamente entre 2024-01-11 e 2024-03-04 (não candidatos que foram movidos neste período)

Velocidade do processo (em dias)



Motivos da rejeição: pela empresa

686 rejeitadas pela empresa



Todas as contratações 1



Data: 2024-03-04

Tempo para contratar: 25 dias

Tempo para preencher: 53 dias

Fonte: homa.pt



Nascida com o nome DeBORLA no ano de 1999, surgiu vocacionada para soluções a preços baixos em artigos para o lar. Em 2013, inicia um profundo processo de reposicionamento, refletido não apenas na sua imagem de marca e assinatura "O seu sorriso não tem preço", mas também ao nível de organização das suas lojas, agora subdivididas em amplos sectores.

A oferta disponibilizada surge bastante mais diversificada e qualitativa, permitindo uma compra inteligente para um público cada vez mais exigente.

Em 2020, a nova identidade representa a ambição da marca para o futuro: transportar "happy home living" para a casa de todos os portugueses. Um nome internacional adaptado a Portugal, em que a marca se afirma como a casa das casas. Uma marca democrática, apaixonada pelo

design e especialista em decoração e sorrisos com maior foco em artigos para cozinha, mesa, têxtil-lar, decoração, arrumação e mobiliário de exterior, com uma excelente relação design/preço/qualidade.

"Happy Home Living" é o lema da nossa nova casa.

Atualmente, a hõma encontra-se presente na totalidade do território nacional, com mais de 835 colaboradores em 45 lojas distribuídas pelo Continente e regiões autónomas.

A hõma é uma empresa do século passado com uma visão de futuro. É isso que nos move. Nos últimos anos, a hõma tem vindo a consolidar a sua posição no seu setor de atividade, não apenas como uma empresa de referência no mercado, mas também como um empregador comprometido com o desenvolvimento profissional e a integração de jovens talentos. Com a constante evolução do mercado de trabalho, oferecemos mais do que uma simples oportunidade de trabalho - proporcionamos o início para uma carreira brilhante.

O nosso compromisso é claro: fornecer um ambiente inclusivo e dinâmico, onde os jovens podem crescer, aprender e prosperar. Se és um jovem talentoso e ansioso para iniciar a tua carreira jornada profissional, a hõma é o lugar para ti. Vem fazer parte de uma equipa que acredita no poder transformador dos jovens e está comprometida em construir um futuro em conjunto.

Para explorares as nossas oportunidades em aberto ou submeteres uma candidatura espontânea, visita a nossa [Página de Recrutamento](#) ou o [LinkedIn](#).



Bem-vind@ à hõma!

Somos focados no talento e investimos no crescimento mútuo, através de uma cultura de colaboração e feedback contínuo.

Objetivo desta análise:

Perceber o método que a concorrência usa para captar novos talentos. Para isso foi usada uma dinâmica de CV falso e candidatura a cargos de operador(a) nas seguintes insignias:

- Lidl
- Sonae (MO)
- Leroy Merlin
- Decathlon
- Conforama
- Loja do Gato Preto
- Auchan



hõma
Happy Home Living

Estas são as vagas disponíveis para ti!

Visual Merchandiser (Marketing):

- Implantar e controlar as ações desenvolvidas de acordo com o plano e cronograma de Visual Merchandising;
- Apoiar a produção e montagem das lojas para elaboração do manual de Visual Merchandising;
- Auxiliar na implementação das ações e campanhas em loja;
- Desenvolver projetos (refresh) de setores, topo de inspiração, etc.).

HR Operations Assistant (Recursos Humanos):

- Garantir o orçamento da loja no que toca aos custos com pessoas;
- Prestar apoio no processo de gestão contratual das equipas de loja;
- Apoiar e formar os novos colaboradores das lojas;
- Acompanhar e preparar a abertura de novas lojas;

E-Commerce Assistant (Operações):

- Seguimento e suporte logístico às lojas e operações online;
- Relacionamento com as transportadoras e resolução de problemas inerentes;
- Apoiar o Serviço de Apoio ao Cliente – Canal online;
- Acompanhar o fluxo das encomendas online, stocks e campanhas.



Links de acesso ao Forms

Link edição

Link Fechado

Link Respostas

| | | | | |
|--------------|------------------------|--|--|--|
| Marketing | Comunicação | Comunicação | Comunicação | Comunicação |
| | VM | VM | VM | VM |
| | Gestão de Espaço | Gestão de Espaço | Gestão de Espaço | Gestão de Espaço |
| | SAC | SAC | SAC | SAC |
| PEC | Design | Design | Design | Design |
| | Payroll | Payroll | Payroll | Payroll |
| | TA | TA | TA | TA |
| | Operações | Operações | Operações | Operações |
| ST | F&D | F&D | F&D | F&D |
| | Delivery | Delivery | Delivery | Delivery |
| | Infraestruturas | Infraestrutura | Infraestrutura | Infraestrutura |
| | Operações | Operações | Operações | Operações |
| Financeira | Business Partnership | Business Partnership | Business Partnership | Business Partnership |
| | Tesouraria | Tesouraria | Tesouraria | Tesouraria |
| | Contabilidade | Contabilidade | Contabilidade | Contabilidade |
| | Conferência de Faturas | Conferência de Faturas | Conferência de Faturas | Conferência de Faturas |
| Comercial | Controlo e Gestão | Controlo e Gestão | Controlo e Gestão | Controlo e Gestão |
| | Global | Global | Global | Global |
| | Tendências e Produção | Tendências e Produção | Tendências e Produção | Tendências e Produção |
| | Global | Global | Global | Global |
| Sup. Negócio | Global | Global | Global | Global |



