Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Nathan Pacheco Falcão Sperinde

Estruturação e Análise do Processo de Recrutamento e Seleção numa Organização do setor da formação

junho de 2025

Estruturação e Análise do Processo de Recrutamento e Seleção numa Organização do setor da formação
Nathan Pacheco Falcão Sperinde
UMinho | 2025

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Nathan Pacheco Falcão Sperinde

Estruturação e Análise do Processo de Recrutamento e Seleção numa Organização do setor da formação

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professora Doutora Isabel Maria Soares da Silva

junho de 2025

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

Chegar ao fim desta jornada do mestrado é motivo de grande alegria e orgulho. No entanto, este caminho só foi possível graças ao apoio, ao amor e à presença constante de pessoas muito especiais. Este trabalho, de certa forma, é também delas.

Agradeço com todo o meu coração à minha família, que foi a base sobre a qual construí cada passo desta trajetória. Aos meus pais, Marcus e Tanise, minha admiração e gratidão mais profunda. Foram vocês que, desde sempre, me ensinaram o valor do estudo, da honestidade e da perseverança. Nos momentos mais difíceis, encontrei em vocês a força e o acolhimento de que precisava. Obrigado por nunca duvidarem de mim, mesmo quando eu próprio hesitava. Por me escutarem, por me apoiarem e por acreditarem que eu poderia chegar até aqui. Sem o amor de vocês, este caminho não teria o mesmo sentido.

Ao meu irmão Cauan, agradeço por estar ao meu lado em todos os momentos. Sua companhia, seu apoio e a forma como sempre esteve presente tornaram tudo mais leve. Ter você por perto fez muita diferença. À minha namorada Thaysa, minha parceira em tantos momentos, agradeço pelo carinho, paciência e incentivo contínuo, que me acompanharam em cada etapa deste percurso. À Ana, minha cunhada, que também faz parte dessa rede de afeto e apoio, agradeço pela presença, amizade e energia positiva.

Agradeço profundamente à professora Isabel, por sua orientação no estágio e, mais do que isso, por ter sido uma referência constante desde minha entrada no grupo de investigação como colaborador. Sua dedicação, exigência e generosidade contribuíram significativamente para meu crescimento acadêmico e pessoal.

Agradeço também a todos os professores que fizeram parte do meu percurso no mestrado. Cada aula, cada orientação, cada desafio proposto foram contribuições valiosas para minha formação, e levo comigo muito do que aprendi com cada um.

À organização que me acolheu durante o estágio, meu sincero reconhecimento pela oportunidade de aplicar meus conhecimentos em um contexto real e profissional. Agradeço especialmente às duas gestoras que me acompanharam, apoiaram e confiaram em meu trabalho, permitindo que eu me desenvolvesse e contribuísse com os projetos de forma significativa.

A todos vocês, meu mais sincero obrigado.

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

Declaração a incluir na Tese de Doutoramento (ou equivalente) ou no trabalho de Mestrado

(Escolher uma das versões, consoante a língua de redação do trabalho)

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 2 de junho de 2025



.....

Nathan Pacheco Falcão Sperinde

Estruturação e Análise do Processo de Recrutamento e Seleção numa Organização do setor de formação

Resumo

Este relatório de estágio curricular está incluso no plano de estudos do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sendo realizado numa organização do setor da formação profissional. Esta organização se encontra em expansão, tanto em termos geográficos quanto digitais, o que aumenta significativamente a demanda por recrutamento e seleção de formadores qualificados para diferentes setores, localizações e públicos. Durante o estágio, foram desenvolvidos dois projetos principais: (1) Processo de Recrutamento e Seleção, com foco na padronização das entrevistas e atendimento às demandas imediatas e futuras de formadores; (2) Análise de Necessidades de Contratação, envolvendo o mapeamento detalhado da força de trabalho, análise de áreas formativas e demanda, resultando na identificação das prioridades de contratação por curso e centro formativo. Estes projetos possibilitaram maior proatividade e estratégia no recrutamento. Complementarmente, foi criada uma base de dados com candidatos pré-qualificados por meio de prospeção ativa e triagem. Também houve apoio à gestão operacional dos cursos e integração de novos estagiários. Assim, relatório está organizado para apresentar o enquadramento institucional, descrever os projetos com objetivos, metodologia e resultados, seguido por uma avaliação crítica da intervenção e, por fim, uma reflexão pessoal e profissional.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, recursos humanos, análise de necessidades de contratação

Structuring and Analysis of the Recruitment and Selection Process in a Training Sector Organisation

Abstract

This curricular internship report is part of the curriculum of the Master's Degree in Work and Organizational Psychology, conducted within an organization in the professional training sector. The organization is expanding both geographically and digitally, significantly increasing the demand for recruitment and selection of qualified trainers across different sectors, locations, and audiences. During the internship, two main projects were developed: (1) Recruitment and Selection Process, focusing on the standardization of interviews and the development of procedures to support immediate and future trainer hiring needs; (2) Hiring Needs Analysis, involving detailed workforce mapping, analysis of training areas and demand, resulting in the identification of hiring priorities by course and training centre. These projects enabled greater proactivity and strategic focus in recruitment. Additionally, a database of pre-qualified candidates was created through active sourcing and screening. Support was also provided for the operational management of courses and the integration of new interns. The report is structured to first present an overview of the organization, followed by a detailed description of the projects, including their objectives, methodology, and results. It then offers a critical evaluation of the intervention and concludes with a personal and professional reflection on the learning outcomes and internship experience.

Keywords: recruitment, selection, human resources, hiring needs analysis

Índice

1. Introdução....8

2. Enquadramento organizacional do estágio....9

2.1. Descrição da organização....9

3. Descrição dos projetos de estágio....13

3.1. Processo de recrutamento e seleção....14

3.1.1. Clientes do projeto....15

3.1.2. Metodologia do projeto....15

3.1.3. Resultados do projeto....19

3.2. Análise de necessidades de contratação....20

3.2.1. Clientes do projeto....20

3.2.2. Metodologia do projeto....21

3.2.3. Resultados do projeto....25

4. Outras tarefas: Base de dados para potenciais candidatos....26

5. Outras tarefas: Formação....27

6. Reflexão....27

Referências bibliográficas....29

1. Introdução

O presente relatório encontra-se enquadrado no plano de estudos do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, tendo como objetivo relatar e descrever as atividades integradas na Unidade Curricular de Estágio. Por sua vez, o estágio curricular decorreu ao longo de 720 horas, o que corresponde a um total de aproximadamente seis meses de duração na organização acolhedora de estágio.

A transição para o mercado de trabalho na área de formação constitui um momento de relevância no percurso académico e profissional, pois representa a concretização prática dos conhecimentos adquiridos e a primeira imersão no contexto real da profissão. Nesse sentido, um programa de estágio planeado e estruturado auxilia na redução das lacunas entre as exigências do ambiente corporativo e as competências dos trabalhadores, o que contribui para uma formação mais alinhada com as necessidades do mercado (Ghosh & Jhamb, 2021). Além disso, os programas de estágio oferecem aos estudantes uma oportunidade para aplicar a teoria académica em contextos reais, adquirindo experiência de trabalho relevante e preparando-os para uma carreira profissional na área desejada (Pianda et al., 2024). Com isso, o relatório a seguir encontra-se estruturado de forma a apresentar uma análise fundamentada em modelos teóricos, delineando sistematicamente cada etapa dos dois projetos principais realizados, assim como os objetivos estabelecidos e as metodologias adotadas.

Por outro lado, não se deve encarar o estágio apenas como um simples instrumento de aplicação da teoria académica na prática. Conforme afirmam Rigobello e colaboradores (2018), o estágio deve ser visto como um momento de transformação, onde os estudantes, por meio do conhecimento teórico, podem utilizar a prática para modificar a realidade do local de estágio e a si mesmos, tornando-se profissionais críticos e reflexivos. Portanto, o estágio deve ser analisado não só como uma ponte entre teoria e prática, mas também como uma oportunidade para avaliar as necessidades da organização e refletir sobre as experiências adquiridas, tanto na perspetiva do negócio como no desenvolvimento pessoal do estagiário.

Assim, este relatório está organizado de forma a apresentar, inicialmente, o enquadramento institucional, onde se contextualiza a organização. Em seguida, descreve-se detalhadamente os projetos de estágio, com seus objetivos, metodologia e resultados. Posteriormente, faz-se uma avaliação crítica da intervenção, examinando o alinhamento entre os resultados esperados e alcançados. Por fim, inclui-se uma reflexão pessoal e profissional, que analisa os desafios enfrentados e as aprendizagens obtidas.

2. Enquadramento organizacional do estágio

A organização em questão foi fundada há aproximadamente 18 anos, tendo sua atuação focada inicialmente na área de consultadoria empresarial, embora, atualmente desenvolva sua atividade principal no setor da formação profissional. Por outro lado, embora a sede se localize na região sul do país, a organização dispõe de uma rede de 12 centros de formação distribuídos nacionalmente, o que assegura uma maior abrangência territorial e permite otimizar a resposta às necessidades formativas das diversas regiões. Para além disso, a organização oferece formação abrangente nas mais variadas áreas profissionais, sem se limitar a setores específicos.

A abordagem diversificada da oferta formativa permite responder às exigências dinâmicas do mercado de trabalho português, assegurando desde formações especializadas na área de segurança até formações, por exemplo, na área da estética, administração, saúde e culinária. Assim, a organização consolida a sua posição no sector da formação profissional através de um modelo pedagógico que combina excelência formativa com relevância prática. Este modelo assenta em formadores especializados, devidamente certificados tanto nas suas áreas técnicas como nas competências pedagógicas, e num sistema de garantia da qualidade reconhecido pelas entidades reguladoras. As informações desta secção foram recolhidas do *website* da organização e do seu regulamento interno.

2.1. Descrição da organização

A missão da organização centra-se em desenvolver percursos formativos de excelência que potenciem a empregabilidade e o crescimento dos formandos. Esta orientação concretiza-se numa estratégia que prioriza a qualidade pedagógica, a inovação constante nos métodos de ensino e a flexibilidade na adaptação às necessidades dos clientes e do mercado de trabalho. Por sua vez, esta missão consolida-se numa cultura organizacional que privilegia a comunicação aberta e feedback constante, aliados a processos formativos estruturados e adaptados às demandas do mercado de trabalho. As informações apresentadas nesta secção foram obtidas através da análise documental realizada durante o acolhimento e ao longo do percurso do estágio, incluindo o regulamento das formações, manuais formativos, pesquisas internas e o *website* oficial da organização. Schein (2010) caracteriza a cultura organizacional como um sistema integrado de crenças, normas e valores compartilhados, que direcionam as ações dos membros da organização e influenciam

significativamente seus comportamentos individuais e coletivos. Sendo assim, a cultura desta organização integra um conjunto coerente de valores, nomeadamente, a ética profissional, a transparência, a melhoria contínua, o foco em resultados e a responsabilidade social.

Os valores da organização se expressam no dia a dia da seguinte forma: (1) *ética profissional*, com adesão rigorosa aos padrões de qualidade e conduta definidos por entidades certificadoras; (2) *transparência*, por meio de comunicação clara com os formandos e diálogo aberto na equipa, promovendo confiança e partilha; (3) *melhoria contínua*, com revisões periódicas que otimizam processos e métodos pedagógicos com base em feedback; (4) *foco em resultados*, avaliando a eficácia formativa e a produtividade interna; (5) *responsabilidade social*, ao considerar o impacto das aprendizagens e apoiar a inserção dos formandos no mercado de trabalho.

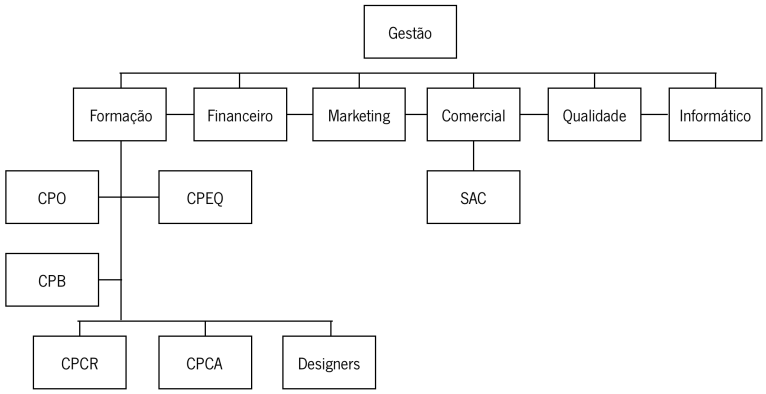
Segundo Chiavenato (2014), compreender a cultura organizacional é essencial para analisar uma empresa, pois ela define os valores e normas que orientam o comportamento dos colaboradores, direcionando suas ações rumo aos objetivos estratégicos. Adicionalmente, de acordo com autor, a gestão de pessoas deve estar intrinsecamente vinculada à missão organizacional, dado que são os colaboradores que executam as atividades necessárias à sua concretização. Sendo assim, torna-se relevante compreender como estão organizados os colaboradores e de que forma isto pode impactar na eficácia operacional da organização. Assim, relativamente ao capital humano, a organização possui aproximadamente 40 pessoas na sua equipa fixa que possuem funções associadas à gestão da formação, gestão comercial, gestão financeira, *marketing*, administração, vendas, suporte informático e gestão operacional. Em contrapartida, os formadores atuam em regime de prestação de serviços autónoma, sem relação laboral permanente com a organização, e colaboram de forma pontual de acordo com o planeamento formativo e a demanda comercial das formações. Desta forma, esta componente conta com mais de 1200 formadores disponíveis em bolsa a lecionar 68 tipos de cursos das diversas áreas contempladas e nos 12 centros formativos.

A organização adota uma estrutura hierárquica clara, com a gestão no nível superior, seguida por seis departamentos funcionais que operam em paralelo: Departamento de Formação, Departamento Financeiro, Departamento de *Marketing*, Departamento Comercial, Departamento de Qualidade e Departamento Informático. O Departamento de Formação encontra-se dividido em duas vertentes principais: a Coordenação Pedagógica e Operacional (CPO) e a Coordenação Pedagógica, Estratégica e Qualidade (CPEQ), ambas no mesmo nível hierárquico. Este departamento ainda se desdobra em um nível abaixo na Coordenação Pedagógica *Backoffice* (CPB) e em mais três áreas específicas: as

Coordenações Pedagógicas dos Centros, a qual divide-se em colaboradores responsáveis pelos centros formativos (CPCR) e colaboradores encarregados pelo apoio pedagógico e atendimento permanente (CPCA). Por outro lado, o Departamento Comercial apresenta uma estrutura mais simples, com apenas uma subdivisão: o Suporte de Apoio ao Cliente (SAC). Os restantes departamentos (Financeiro, *Marketing*, Qualidade e Informático) mantêm estruturas mais centralizadas, sem subdivisões adicionais relevantes para esta análise.

Figura 1

Estrutura Hierárquica da Organização



As divisões departamentais não estavam geograficamente localizadas no mesmo centro formativo, pelo que a comunicação era realizada maioritariamente através de videoconferências ou outros meios digitais. O estágio em questão decorreu no escritório de um dos doze centros formativos, com tarefas principais de suporte ao Departamento de Formação - especificamente na Coordenação Pedagógica e Operacional (CPO) - e ao Departamento Comercial. Esta integração justificou-se, sobretudo, pelo acesso presencial à Direção Operacional e à Direção Comercial existente neste centro, fator que, como se demonstrará adiante neste relatório, se revelou determinante para o diagnóstico organizacional e para o desenvolvimento do projeto ao longo de todo estágio.

Assim sendo, os objetivos associados à gestão operacional estavam ligados à condução dos processos formativos, como o planeamento e acompanhamento das ações formativas, assim como a avaliação de desempenho dos intervenientes, o recrutamento, seleção e acolhimento de colaboradores. Também assegurava o cumprimento dos procedimentos internos e colaborava na aplicação de

melhorias identificadas em auditorias. Adicionalmente, incluíam-se tarefas relacionadas com o acompanhamento da situação de pagamentos, nomeadamente a verificação de possíveis incumprimentos por parte dos clientes ou situações de risco iminente de atrasos, assim como a conferência dos valores atribuídos aos formadores, assegurando a sua conformidade com os serviços prestados e o desempenho dos profissionais envolvidos. A supervisão da equipa local constituía igualmente uma componente relevante, a partir da consolidação de uma distribuição eficaz de tarefas, o acompanhamento do desempenho e a manutenção da eficiência operacional de cada um dos centros formativos, por meio da monitorização contínua dos processos diários, identificação de melhorias necessárias e garantia de conformidade com os procedimentos estabelecidos, de forma a garantir que as atividades formativas e administrativas ocorram de forma fluida e dentro dos parâmetros de qualidade exigidos.

Por outro lado, a gestão comercial tinha como foco a definição de estratégias de venda, a prospeção de clientes, a análise de mercado e a gestão de potenciais clientes. Entre as suas funções estavam também o recrutamento e formação da equipa comercial, o acompanhamento de resultados através do sistema de gestão e a otimização de processos com vista ao aumento da eficácia das ações comerciais. Sobre a gestão da equipa, o foco estava no acompanhamento regular do desempenho individual, com base num *feedback* contínuo, na identificação de áreas de melhoria e no apoio necessário para assegurar o cumprimento das metas estabelecidas, através de orientações regulares, monitorização do progresso, identificação de obstáculos e disponibilização de recursos adequados.

A necessidade de responder com agilidade a contextos cada vez mais competitivos torna imperativo o alinhamento entre as diferentes dimensões da organização (e.g. cultura organizacional e estrutura organizacional) e a sua estratégia organizacional. Segundo Chiavenato (2014), a estratégia deve ser concebida como um referencial integrador, capaz de orientar de forma coerente todas as ações da organização, promovendo o envolvimento coletivo e garantindo que estrutura, cultura e processos se articulem de forma coordenada em prol dos objetivos comuns. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender de que forma essas dimensões se articulam na prática organizacional, a fim de avaliar a eficácia da estratégia planeada e identificar eventuais oportunidades de melhoria.

Atualmente, a organização encontra-se focada na transição digital da sua oferta formativa, com ênfase na expansão de modelos de formação à distância como o *b-learning*. Esta estratégia pretende modernizar os processos de ensino, integrando de forma harmoniosa componentes presenciais e *online*, de modo a oferecer maior flexibilidade aos formandos e melhor adaptação às exigências do

mercado de trabalho contemporâneo. A implementação progressiva desta modalidade mista de formação representa mais do que uma simples atualização tecnológica. Ao adotar esta transformação digital, a organização visa não apenas acompanhar as tendências educativas atuais, mas posicionar-se como agente ativo na capacitação de profissionais para os desafios da era digital. Desta forma, o que por um lado permite uma adaptação flexível às necessidades do mercado, por outro revela desafios operacionais. A expansão da oferta formativa, que já era evidente em termos geográficos (com os 12 centros) e em áreas formativas (com cerca de 70 tipos de cursos disponíveis), exige um recrutamento contínuo de formadores qualificados. Contudo, o regime de colaboração autónoma, embora garanta versatilidade, dificulta a retenção de profissionais especializados para responder a demandas específicas ou de última hora. Este cenário exige, portanto, a criação de mecanismos estruturados de recrutamento proativos que permitam suprir carências pontuais sem perder a flexibilidade do modelo atual. Na secção seguinte do relatório, serão apresentados os projetos desenvolvidos ao longo do estágio, os quais, embora distintos entre si, derivam de uma necessidade comum relacionada com a estruturação do processo de recrutamento e seleção de formadores na organização. Nesse contexto, foram desenvolvidos dois projetos de estágio, nomeadamente: (1) Processo de recrutamento e seleção e (2) Análise de necessidades de contratação.

3. Descrição dos projetos de estágio

Durante o estágio, verificou-se que o processo atual de recrutamento e seleção de formadores na organização pode ser analisado como um sistema aberto, porém ineficiente, que opera de maneira reativa e pouco estruturada. Com base na Teoria Geral dos Sistemas (von Bertalanffy, 1968), percebe-se que este processo necessita de uma maior integração dos seus componentes e de uma maior proatividade para desenvolver um processo mais estratégico.

A forma como o processo de recrutamento e seleção permitia que as necessidades de contratação surgissem de forma urgente, impulsionadas por demandas externas (e.g. novas inscrições para as formações), ao invés de serem planeadas internamente. A falta de proatividade demonstrava uma lacuna na homeostasia do sistema, ou seja, na sua capacidade de se autorregular e manter um equilíbrio dinâmico (von Bertalanffy, 1968). De acordo com Jacob (2014), a eficácia dos sistemas organizacionais depende de uma capacidade de antecipação estratégica, como ao converter interações ambientais (*inputs*) em processos estruturados (*outputs*). Outra lacuna observada foi a falta de um mecanismo de *feedback* estruturado, sendo que com uma escassez de dados estruturados acerca do

processo, a organização não conseguia avaliar se os *outputs* (e.g. contratações realizadas) estavam alinhados com os objetivos da organização. Consequentemente, tal impede o ajuste contínuo do processo. Adicionalmente, havia uma falta de padronização entre as diferentes etapas do processo, como ocorria nas entrevistas. Por outro lado, as responsabilidades estavam bastantes distribuídas, sendo que o processo por vezes era desenvolvido por vários indivíduos de diferentes áreas da estrutura organizacional.

Estas lacunas se apresentavam como um problema específico do processo de recrutamento e seleção dos formadores, tanto identificados pela organização quanto por mim durante este período. O fato destes trabalharem de forma autónoma, sem vínculo fixo com a organização, possuía várias vantagens acerca da flexibilidade desta estratégia, mas também dificultava o planeamento da disponibilidade para as ações formativas que a organização necessitasse de assegurar num dado momento. Em contrapartida, este mesmo processo (i.e., de recrutamento e seleção) quando realizado para colaboradores fixos da organização, já possuía uma estrutura bem definida, possibilitando o acompanhamento contínuo da eficácia do processo em termos de eficácia. Portanto, a organização necessita possuir uma quantidade adequada de formadores qualificados para suprir as demandas externas por formação. Os projetos de estágio que passamos a descrever de seguida tiveram como objetivo estruturar o processo de recrutamento e seleção dos formadores nesta organização, com o objetivo principal de implementar uma estratégia mais proativa.

3.1. Processo de recrutamento e seleção

Recrutamento e Seleção constituem duas partes de um processo global que possuem um papel decisivo na formação e continuidade da vantagem competitiva da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011). De acordo com Coradini e Murini (2009), o recrutamento é uma forma de identificar e atrair candidatos para as funções abertas na organização. Deve-se buscar atrair candidatos qualificados para as posições em aberto, sendo que este recrutamento pode ser de três tipos diferentes: interno, externo e misto (Chiavenato, 2006). Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, a seleção consiste em um procedimento utilizado para identificar, entre os candidatos, o indivíduo mais adequado aos requisitos estabelecidos para a função em aberto, levando em conta o contexto atual. A eficácia deste processo está muito dependente da qualidade do recrutamento, pois, caso não se atraia os candidatos adequados, a seleção fica comprometida (Rodrigues & Rebelo, 2011).

No caso da organização de estágio, este processo ocorria através das entrevistas, método que constitui uma das fases em que ocorre a validação das informações presentes no currículo, das competências e das expectativas de ambas as partes (Coradini & Murini, 2009; Rodrigues & Rebelo, 2011). Portanto, no contexto de estágio, os principais objetivos envolvendo este projeto eram de identificar, atrair e selecionar os candidatos a lecionar os cursos de formação para suprir duas necessidades: (1) atuar reativamente sobre novas inscrições para cursos sem formadores disponíveis e (2) atuar proativamente sobre formações cuja demanda indica a necessidade de contratação futura.

3.1.1. Clientes do projeto

O projeto teve como clientes diretos a Direção Operacional e a Direção Comercial, ambas com papéis complementares na estruturação do processo. Assim, no âmbito do projeto, a Direção Operacional buscou, principalmente, garantir a eficiência do processo, assegurando que as contratações ocorram dentro dos prazos necessários para manter a continuidade das atividades formativas. Por outro lado, a Direção Comercial focou seu interesse em alinhar as contratações às demandas do mercado, utilizando dados concretos sobre procura por cursos e tendências de formação. Adicionalmente, os Coordenadores Pedagógicos participaram como clientes indiretos com o objetivo principal de estruturar um processo que garantisse a continuidade das atividades formativas sem interrupções.

3.1.2. Metodologias do projeto

Na organização de estágio é utilizado o recrutamento externo para vagas de formadores. Este tipo de recrutamento é caracterizado pela busca por candidatos de fora da organização, tendo como principal vantagem o incremento de novos conhecimentos e experiências na organização, mas possui como desvantagem os seus custos financeiros, de complexidade e de tempo (Coradini & Murini, 2009; Rodrigues & Rebelo, 2011).

Anteriormente às necessidades de contratação, este recrutamento era iniciado, principalmente, através de uma combinação que ocorria: novas inscrições para cursos em que não existem formadores disponíveis para dar aquela formação no momento. A comunicação dessa necessidade poderia partir de três fontes: Direção Comercial, Direção Operacional e Coordenadores Pedagógicos. Era feito um e-mail indicando a área da formação, o local, os horários e o formato (e.g. presencial, híbrido ou à

distância), além de, eventualmente, competências linguísticas e/ou experiência em um módulo específico da formação. Este e-mail era tratado pelas gestão operacional e/ou coordenadoras pedagógicas do respetivo centro formativa. A partir do descritivo da função, já disponibilizado pelos responsáveis, era realizada a publicação do anúncio da vaga em canais de emprego (e.g. Net Empregos), sempre com as adaptações necessárias consoante às especificidades da demanda recebida pela nova inscrição. Além disso, sempre que possível, era desenvolvido uma pesquisa de candidatos passivos através do *LinkedIn*. Segundo Breaugh (2013), candidatos passivos são descritos como indivíduos que considerariam uma nova oportunidade de emprego, mas que não estão ativamente procurando por um, sendo uma fonte viável de candidatos.

No decorrer do processo, eram organizadas as candidaturas recebidas e os candidatos passivos identificados em uma base de candidaturas. Assim, era possível estabelecer os critérios para a triagem dos currículos em que havia uma seleção dos candidatos que atendiam aos requisitos da vaga. Estes critérios eram bem estabelecidos para esta etapa, sendo relevante que a análise curricular fosse feita de forma sistemática, avaliando todos os candidatos com o mesmo rigor, como recomendado por Rodrigues e Rebelo (2011). O *curriculum vitae* pode ser apresentado em várias secções diferentes, contendo informações sobre dados pessoais, formação académica, experiência profissional e outras competências (Chiavenato, 2014), sendo que a sua a análise deve seguir critérios claramente definidos e que estejam relacionados com a função. A partir disto, enviava-se um e-mail ao candidato para verificar a sua disponibilidade e, em seguida, as entrevistas eram agendadas, sendo que, durante o estágio, todas foram realizadas *online*. Primeiramente, foi observado como era a dinâmica deste processo e, posteriormente, realizado de forma autónoma pelo estagiário. Inicialmente, as entrevistas utilizavam uma abordagem semiestruturada, em que se verificava os requisitos mínimos para a função e a experiência na área. Geralmente esta estrutura permitia avaliar se o candidato estava apto para lecionar formações e a sua disponibilidade (tanto de local quanto de horários), porém as informações sobre outros aspetos relevantes não eram frequentemente abordadas. Desta forma, foi desenvolvido autonomamente, no âmbito do estágio, um guião estruturado de entrevista que possibilitou obter informações sobre outros aspetos do candidato, como suas motivações, valores, alinhamento cultural, outras áreas de formação e interesse, competências específicas e expectativas. A elaboração deste guião teve como base o conceito de *Person–Environment Fit*, em especial o *Person–Organization Fit*, que, segundo Kristof-Brown et al. (2005), está fortemente relacionado com o compromisso organizacional e a intenção de permanência dos colaboradores.

A entrevista, como destaca Chivenato (2014), é um processo de interesse e de tomada de decisão de ambas as partes: o entrevistador em conhecer o perfil do candidato e decidir contratá-lo ou não; e o candidato em conhecer a organização e decidir aceitar a oferta ou não. Moscoso e colegas (2017) argumentam que a entrevista é o método de avaliação mais popular em processos de recrutamento e seleção na Europa e EUA. Além disso, os autores destacam a necessidade de desenvolver o potencial preditivo da entrevista. Desta forma, os autores sugerem que as entrevistas comportamentais estruturadas possuíam uma validade operacional média de 0.62, obtendo um valor consideravelmente superior do que entrevistas convencionais estruturadas e entrevistas não-estruturadas como sugere uma meta-análise (Moscoso et al., 2017). Ainda, segundo Huffcutt e colegas (2014), o nível de estrutura de uma entrevista seria a variável moderadora mais importante da validade da entrevista, sendo analisada como moderadora-central em diversas meta-análises sobre este tópico. Segundo uma meta-análise que procurou verificar a validade de construto acerca das entrevistas (Salgado & Moscoso, 2002), as entrevistas comportamentais avaliavam principalmente conhecimento da função, experiência profissional, julgamento situacional e as competências sociais, diferindo de modo positivo das entrevistas convencionais.

Assim, foi sugerido pelo estagiário a opção pela entrevista comportamental, justamente pela sua melhor validade preditiva (Salgado & Moscoso, 2002). Geralmente, este tipo de entrevista possui perguntas relacionadas a comportamentos passados, como por exemplo “Pode me contar uma situação em que você elaborou um *feedback* para um aluno que não estava com um bom desempenho? (Bangerter et al., 2014). Um estudo procurou estabelecer, entre outros objetivos, o impacto de saber desenvolver uma narrativa ao responder este tipo de perguntas comportamentais (Bangerter et al., 2014). Os resultados sugeriram que nem sempre este tipo de questão suscita histórias detalhadas e que os entrevistadores poderiam auxiliar os candidatos na construção desta resposta. Desta maneira, um método utilizado para isso foi o STAR, em que era pedido ao candidato que respondesse focando em uma Situação, Tarefa, Ação (ou Comportamento) e Resultado obtido. Tendo como base essa recomendação, desenvolveu-se a estrutura da entrevista, sendo que esta se dividiu em sete partes: (1) introdução e contextualização da organização, (2) experiência profissional e formação, (3) objetivos do curso e perfil do candidato, (4) motivações e expectativas, (5) competências comportamentais e habilidades adicionais, (6) disponibilidade e pretensão salarial, e (7) encerramento. Cada parte desenvolvida tinha o objetivo de facilitar a avaliação do candidato quanto a sua aptidão à função.

Além disso, procurou-se desenvolver uma abordagem ainda mais relevante no sentido de ir ao encontro das expectativas entre o candidato e organização, nomeadamente, a validade social. Assim, no recrutamento e seleção isto implica uma abordagem transparente, em que se promove o alinhamento entre as expetativas do candidato e os objetivos organizacionais. Rodrigues e Rebelo (2011) destacam a importância deste ajuste para o êxito do processo. Desta forma, os profissionais devem fornecer informações equilibradas sobre a função, destacando não só as vantagens, mas também possíveis aspetos menos atrativos, como tarefas rotineiras ou condições de trabalho, garantindo assim uma expectativa realista (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Após a entrevista, caso o candidato estivesse alinhado com os requisitos da função e expectativas da organização, era enviado um e-mail ao responsável pela comunicação da necessidade de contratação com um *feedback* acerca da entrevista realizada. Por fim, a sequência do processo era desenvolvida pelos coordenadores pedagógicos, que eram responsáveis por averiguar toda a informação, tomar a decisão entre adicioná-lo ou não na base de formadores da organização, realizar aspetos burocráticos e integrá-los na organização.

Também era possível implementar, com maior frequência após a análise de necessidades de contratação (que será descrita na sequência do relatório), o recrutamento interno de formadores. Este tipo de recrutamento é definido como o tipo que se realiza com os próprios funcionários da organização (Coradini & Murini, 2009), podendo ser feito de forma de políticas de desenvolvimento ou concurso interno (Rodrigues & Rebelo, 2011). Este tipo de recrutamento detém como principais vantagens a sua velocidade, economia e validade em relação aos candidatos, porém possui desvantagens como o impedimento da inserção de novas ideias (Chiavenato, 2006). O processo seguia um caminho mais rápido, sendo apenas necessário validar a formação e experiência do formador na outra área de interesse, além da sua disponibilidade, mas sem a necessidade de apresentar a organização e da burocracia associada. A organização possuía, assim, uma bolsa de formadores previamente contactados e aptos à lecionarem a formação, mas que sempre era necessário ratificar a sua disponibilidade.

Os alvos deste projeto foram os formadores que não possuíam um contrato fixo com a organização e, portanto, sua disponibilidade nunca era um fator certo, mesmo após o fim processo de recrutamento e seleção. Desta maneira, o processo acabava por se tornar numa demanda frequente na rotina da organização, pois mesmo quando havia sucesso e se efetivava um indivíduo na base de formadores, a sua área de formação poderia necessitar suprir outros horários, locais ou necessidades específicas

(e.g. língua estrangeira) que este poderia não ter em outro momento. Segundo análise de Conen e colegas (2016), dois dos motivos pelos quais os trabalhadores autónomos (*self-employed)* optam por essa forma de trabalho são a independência e a maior autonomia. Desta forma, durante o contacto com os alvos, sempre era mencionada e destacada questões associadas à flexibilidade em relação à sua disponibilidade, esclarecendo que este sempre poderia optar por dar ou não a formação naquele momento sem qualquer prejuízo associado.

Os recursos utilizados para este projeto foram as descrições das funções, os referenciais das formações disponibilizados no sistema interno da organização, grelhas com candidaturas recebidas no passado, acesso ao perfil da organização em sites de emprego e candidaturas que outros responsáveis encaminhavam para análise. Além disso, foi necessário desenvolver as entrevistas em espaços reservados no centro onde se realizou o estágio juntamente com o acesso a computadores e demais tecnologias necessárias para entrevistas *online*. Por fim, houve o auxílio de vários coordenadores pedagógicos no acompanhamento e supervisão de entrevistas, no *feedback* e disponibilização de manuais para funções de diferentes áreas, sendo o seu tempo muito valioso para desenvolvimento de todo o processo. Este projeto, recrutamento e seleção de formadores, foi desenvolvido durante toda a duração do estágio, em paralelo a outras tarefas relacionadas e que buscavam aumentar a sua eficácia: análise de necessidades de contratação, desenvolvimento de uma entrevista estruturada e criação de uma base de potenciais candidatos. O maior desafio foi a necessidade de priorizar temporariamente a análise de necessidades e o desenvolvimento dessas ferramentas (entrevista estruturada e base de candidatos), mesmo que isso implicasse postergar etapas mais operacionais do recrutamento, para possibilitar que as ações posteriores fossem mais eficientes e possuíssem uma abordagem proativa.

3.1.3. Resultados do projeto

Em termos gerais, o projeto alcançou seu objetivo de atuar reativamente a novas inscrições em cursos sem formadores disponíveis, possibilitando o auxílio na busca e identificação de candidatos, além de atuar no processo de recrutamento e seleção de, aproximadamente, 25 vagas, 300 currículos triados e 25 entrevistas realizadas. Este processo teve como principais impactos diretos o auxílio na resolução de vagas urgentes com a triagem curricular, procura de candidatos passivos, encaminhamento e indicação de candidatos para as vagas. Além disso, pode-se presumir um impacto indireto que foi a diminuição da sobrecarga de trabalho dos coordenadores pedagógicos, visto que

estes também possuíam, entre outras responsabilidades, o recrutamento e seleção como tarefa recorrente. A estruturação das entrevistas também permitiu desenvolver um processo mais padronizado, bem como um guião de entrevista para o processo de recrutamento e seleção. No entanto, este não foi amplamente adotado pelos restantes membros da organização, sob o argumento de que poderia tornar o procedimento mais moroso e excessivamente formalizado, dificultando a sua aplicação prática no dia a dia. O outro objetivo de atuar proativamente sobre demandas futuras também obteve um resultado favorável na identificação de candidatos, porém menos impactante por ter sido realizado em uma fase posterior.

3.2. Análise de necessidades de contratação

A análise de necessidades, no contexto do processo recrutamento e seleção, se configura como uma base ou um mapa para alinhar as demandas de formadores com os objetivos organizacionais. Segundo Rodrigues e Rebelo (2011), a agilidade em preencher funções necessárias está intrinsecamente ligada à capacidade de planejar cenários futuros, como crescimento organizacional ou reposição de profissionais. No cenário atual da organização, o fato de possuir uma diversidade de localizações, de formatos de aula e de áreas de formação, além do contexto imprevisível acerca da disponibilidade dos formadores, resulta numa maior necessidade de desenvolver um planeamento proativo sobre o recrutamento de formadores. Diante da complexidade crescente de fatores como a imprevisibilidade da força de trabalho e do mercado, Isson e Harriott (2016) argumentam que a gestão de recursos humanos deve transcender a operacionalidade e assumir um papel estratégico na organização, defendendo o uso sistemático dos dados disponíveis e transformando-os em informações acionáveis para o processo de recrutamento. Desta forma, o seguinte projeto procurou (1) diagnosticar ou caracterizar a força de trabalho interna, (2) analisar as funções e as áreas formativas, (3) analisar a demanda de formações a partir de dados operacionais e comerciais e (4) analisar quais as áreas formativas que previsivelmente possuíam maior necessidade de contratação de formadores.

3.2.1. Clientes do projeto

O projeto teve como clientes diretos a Direção Operacional e a Direção Comercial, cada uma com interesses estratégicos distintos, mas complementares. A Direção Operacional, estava interessada pela necessidade de otimizar a alocação de recursos humanos, procurava ter mais controlo sobre o

planeamento estratégico do processo de recrutamento e seleção de formadores, considerando fatores como área de atuação dos formadores, competências, disponibilidade geográfica e horária. Paralelamente, a Direção Comercial focou-se em alinhar essas contratações com as projeções de demandas de mercado e as exigências específicas dos clientes (e.g. local, formato e duração das aulas).

3.2.2. Metodologias do projeto

Como descrito anteriormente, o processo atual de recrutamento e seleção de formadores desenvolve-se de maneira reativa. Ou seja, as necessidades de contratação apresentam-se em consequência de uma "demanda instantânea", isto é, a urgência na contratação é frequentemente determinada pelo próprio cliente e não algo planeado proativamente pela organização. De acordo com De Bruecker et al. (2015), o planejamento da força de trabalho é um dos desafios mais complexos para gestores, especialmente em empresas com objetivos de expansão, pois pode envolver decisões estratégicas sobre recrutamento e contratação de formadores qualificados, além da definição das suas áreas de atuação, competências, localizações, horários e formatos de ensino necessários para atender às demandas organizacionais, considerando a heterogeneidade de habilidades requeridas e a dinâmica do ambiente educacional. Com base no anteriormente exposto, foi necessário, inicialmente, compreender a força de trabalho atual da organização correspondente à função de formador. Assim, desenvolveu-se uma análise sobre as formações disponíveis e suas áreas relacionadas, a partir das descrições da função de formador, sendo utilizadas todas as bases de dados disponíveis no sistema de gestão interno. Uma das grandes oportunidades de melhoria na organização se encontrava na possibilidade de integrar todos os dados disponíveis neste sistema, transformando-os em informações úteis para a tomada de decisão por parte da gestão.

Neste sentido, foi desenvolvida uma recolha exaustiva dos dados dos formadores já contactados e adicionados à base de formadores da organização. Essa base reunia, basicamente, todos os formadores que já haviam passado pelo processo de recrutamento e seleção, sendo que, após a conclusão do processo seletivo, eram incluídos no sistema para o contacto posterior quando fosse necessário. Entretanto, estes dados ainda não estavam organizados intencionalmente para uma análise posterior, mas sim para um simples registo dos dados e burocracia necessária para o seguimento das ações formativas. Portanto, foram recolhidos dados acerca dos formadores, qualificações, centros em que estavam disponíveis para lecionar e formações que já haviam lecionado. Este processo reuniu

dados de mais de 1200 formadores, em que os dados coletados foram armazenados em servidores protegidos e criptografados, sendo possível aceder à identificação do formador apenas no sistema interno da organização. Além disso, os dados recolhidos foram o código do formador (disponível no apenas sistema interno), as qualificações e formação profissional, formações que já havia lecionado e sua disponibilidade em termos geográficos, permitindo assegurar a confidencialidade e segurança dos dados.

Após esta recolha de dados e mapeamento dos formadores já disponíveis para contacto, dividiu-se estes em função da sua área de formação (que poderia ser em mais de um curso) e disponibilidade para lecionar em determinados centros formativos. Além disso, foi ratificado, através de uma reanálise curricular, as certificações necessárias para cada formador, incluindo as mais atuais, pois muitos destes formadores já se encontram nesta base de dados há vários anos. Na sequência do projeto, foram recolhidos dados acercar de três importantes áreas, nomeadamente:

- Total de Ações Formativas: permite analisar sua evolução histórica, identificando tendências de aumento, redução ou estabilidade ao longo do tempo, por curso, tipo de ação, área do curso e estado (aberta, finalizada, prevista e cancelada), além de projeções com base em taxas percentuais de crescimento. Além disso, a análise revela padrões sazonais, indicando períodos com maior ou menor atividade, e calcula médias mensais e anuais por centro de formação, auxiliando no planeamento de recursos, como o número necessário de formadores e a distribuição de horários para evitar conflitos. Também avalia a duração média das ações, permitindo otimizar a alocação de formadores e a capacidade de lecionar mais de uma formação por mês ou ano;
- Total de *Leads* (potenciais clientes): permite avaliar a demanda por formadores, identificando tendências de crescimento, redução ou estabilidade no interesse por cursos/áreas ao longo do tempo (semanas, meses, anos). Ao calcular taxas de crescimento percentual e analisar padrões sazonais (e.g. picos em períodos específicos), é possível projetar períodos de maior necessidade de recrutamento de formadores. Além disso, organizar os dados por curso, área ou tipo de ação permite priorizar a alocação de profissionais conforme a relevância de cada segmento. Projeções baseadas no volume histórico de *Leads* e na duração média dos cursos ajudam a dimensionar a capacidade necessária de formadores e garante que a estrutura de processo de recrutamento se adapte às demandas externas;

- Total de Vendas ou Inscrições: permite mensurar a eficácia da conversão de interesse em inscrições, direcionando o processo de recrutamento de formadores conforme a demanda por cursos. Ao identificar períodos críticos de alta conversão, como datas específicas no mês, é possível antecipar a necessidade de ampliar a equipa de formadores para evitar sobrecarga. Além disso, comparar a performance de conversão entre cursos e áreas prioriza onde alocar mais recursos para o recrutamento, assegurando que a estrutura formativa acompanhe o volume efetivo de matrículas e não reaja apenas reativamente.

O processo de recolha, integração e análise deste conjunto de dados possibilitou, inicialmente, diagnosticar o total de formadores disponíveis para cada área e curso, sem considerar questões como a disponibilidade geográfica de cada formador. Esse diagnóstico possuía dados acerca do percentual de ações que cada curso (ou área) possuía em relação ao total de formadores, ou seja, se havia áreas com muitas ações para poucos formadores lecionarem ou poucas formações para muitos, avaliando a eficácia da distribuição e da estratégia de recrutamento. Além disso, foi analisado a média de formações que cada área detém por mês, avaliando a possibilidade dos formadores lecionarem mais de uma formação sem que haja conflitos de horário ou sobrecarga.

Adicionalmente, desenvolveu-se uma análise de sazonalidade dos cursos e área de formação, permitindo avaliar quais os meses que poderiam ser estrategicamente identificados para o desenvolvimento do recrutamento. Por exemplo, existem áreas em que os primeiros três meses possuem um crescimento em relação aos últimos, logo o recrutamento, tanto interno quanto externo, deverá ser efetuado proativamente a este período. Foram também analisados a evolução do total de ações por mês e por ano de cada curso, possibilitando avaliar quais cursos possuíam tendências de crescimento e a partir disso direcionar o recrutamento de formadores. Ainda verificou os dados de cada curso em relação ao histórico do total de *Leads* e Vendas nos últimos meses, permitindo analisar também o potencial de crescimento do número de inscritos e, portanto, da necessidade de recrutamento de formadores. Desta forma, nesta primeira parte, desenvolveu-se análises descritivas e de tendência acerca de 15 áreas de formação e 68 formações, o que permitiu avaliar como o processo de recrutamento e seleção de formadores pode atuar globalmente na organização. Em seguida, também foi realizada uma análise por cada centro de formação, portanto com a inclusão da disponibilidade que cada formador possuía em termos de localização. Esta análise seguiu as mesmas etapas da anterior e possibilitou o diagnosticar a necessidade de contratação de formadores em cada

centro por área de formação. Por fim, foi realizado para ambas as etapas (por área de formação e por centro) uma classificação de necessidade e uma análise de prioridade de contratação.

A classificação de necessidades de contratação foi utilizada seguindo um critério bastante simples e objetivo, definido pelo estagiário e, posteriormente, discutida com a organização: a quantidade de formadores disponíveis por curso. Isto foi dividido em cinco grupos: sem necessidade (0), baixa necessidade (1), média necessidade (2), moderada necessidade (3) e alta necessidade (4). Esta distribuição entre os grupos teve em conta a média de formações por mês de cada curso e a quantidade de formadores disponíveis para cada curso e cada centro formativo. Por exemplo, o grupo "Sem necessidade" possuiria mais de quatro formadores por cada ação formativa no mês, o que torna menor o risco de não haver formadores disponíveis. Por outro lado, o grupo "Alta necessidade" possuiria um ou nenhum formador por cada ação formativa no mês, o que resulta em um maior risco de não haver formadores disponíveis. Desta forma, há um diagnóstico atual da necessidade de contratação para cada curso.

Deste modo, para além de classificar a necessidade de contratação para cada curso, desenvolveu-se uma análise de prioridade de contratação priorizando o crescimento futuro das ações, seguindo um modelo multicritério para a tomada de decisão. Assim, utilizou-se um Método Lexicográfico para tomada de decisão com diferentes critérios e pesos para cada um. Este método baseado em uma hierarquia rígida e não compensatória de critérios, organiza as prioridades em uma ordem fixa, onde cada critério subsequente só é considerado após a análise completa do anterior, similar à organização de palavras em um dicionário, em que a primeira letra define a prioridade, seguida pela segunda, e assim por diante (Cruz & Cova, 2007; Kahraman, 2008; Mandler, 2020). No contexto deste projeto, a priorização seguiu uma hierarquia de critérios predeterminada, com variáveis claramente definidas. O (1) crescimento das ações formativas foi classificado como "Sim" apenas quando houver aumento tanto no histórico geral de ações quanto entre os dois últimos anos (2023-2024), caso contrário, atribuiu-se "Não". Da mesma forma, o (2) crescimento das *Leads* exigiu a mesma classificação entre o "Sim" e o "Não". A (3) pontuação de necessidade de contratação, por sua vez, foi calculada a partir da soma da classificação do curso em cada centro, seguindo uma escala fixa: 0 (sem necessidade), 1 (baixa), 2 (média), 3 (moderada) e 4 (alta necessidade). Por fim, a média de ações por mês considerou dados dos últimos quatro anos.

Os alvos deste projeto foram, novamente, os candidatos à função de formador, mas também possui como alvos os formadores já inseridos na base de formadores já que a análise proposta procura não só

diagnosticar a necessidade de contratação, mas também estabelecer um processo que consiga ter uma maior eficácia na gestão dos formadores que já estão vinculados ao sistema interno. Os recursos utilizados neste projeto foram o acesso às bases de dados da organização, a utilização de *softwares* para a análise, armazenamento e tratamento dos dados como o *Microsoft Excel* e o IBM SPSS, versão 27, e os equipamentos disponibilizados pela organização (e.g. computadores). Este projeto teve duração de cerca de três meses, sendo iniciado na metade final do estágio e desenvolvido em paralelo com os outros projetos.

3.2.3. Resultados do projeto

O projeto alcançou os seus quatro objetivos principais a partir de uma proativa recolha e análise dos dados disponíveis na organização. Através de uma análise detalhada da força de trabalho interna, foi possível mapear mais de 1.200 formadores, categorizando-os por área de formação, certificações, disponibilidade geográfica e histórico de atuação. Foi possível identificar formadores não possuíam dados acerca das formações que poderiam realizar e também não possuíam dados acerca da sua disponibilidade geográfica. Adicionalmente, verificou-se a distribuição de formadores por cada centro e por cada área, identificando oportunidades para uma melhor adequação dos esforços de recrutamento. Apesar da tardia aplicação do projeto, foi possível verificar que uma necessidade de contratação foi prevista com sucesso para um dos cursos, sendo seguida pela indicação de candidatos já previamente inseridos na base de dados dos candidatos, o que pode agilizar este processo.

A análise das funções e áreas formativas permitiu identificar 15 áreas distintas e 68 cursos, identificando padrões como sazonalidade e tendências de crescimento. Esta segmentação permitiu alinhar a contratação de formadores com as necessidades reais do mercado. A partir de dados sobre o histórico de ações formativas foi possível identificar quais períodos poderiam ser realizados um levantamento estratégico da disponibilidade dos formadores, ou por outras palavras, um recrutamento interno dos formadores já inseridos na base de dados. A integração de dados operacionais e comerciais, como o número total de ações formativas, *Leads* e vendas, trouxe uma visão mais clara da demanda futura. Através deste conjunto de dados foi possível estruturar uma análise de necessidades que tanto diagnosticou o estado atual da organização como identificou possíveis necessidades futuras, diminuindo os riscos de se realizar um recrutamento urgente ou reativo.

Um dos resultados mais relevantes foi a classificação das necessidades de contratação por curso e centro de formação. Esta análise de necessidades permitiu direcionar o processo de recrutamento da organização, tendo como foco os cursos diagnosticados como "Alta necessidade" e os cursos em crescimento de demanda, o que poderá acarretar em outras necessidades de contratação futura. Em todos os centros formativos foram identificadas áreas de necessidades, sendo que em média 25% das ações formativas de cada centro possui no máximo um formador disponível para lecioná-las. É importante mencionar que a demanda varia entre as localizações e que muitos destes cursos também não possuem uma alta demanda, no entretanto, considera-se que é extremamente relevante para a organização desenvolver esta análise de forma a garantir a continuidade das atividades formativas. Os principais impactos deste projeto foram estruturar um processo que permitisse uma maior proatividade e estratégia no recrutamento de formadores, direcionando os esforços da organização. Além disso, foi possível propor um sistema de recrutamento e levantamento interno dos formadores conforme a demanda, antecipando a análise da sua disponibilidade e analisando a suas competências em outros tipos de formação.

4. Outras tarefas: Base de dados para potenciais candidatos

Como parte complementar do estágio, foi desenvolvida a atividade de identificação e organização de profissionais autônomos, englobando tanto a prospeção ativa (*sourcing*) no *LinkedIn*, sendo uma proposta do estagiário, quanto a gestão das candidaturas recebidas pela organização, sendo uma solicitação da organização. Esta dupla abordagem permitiu a criação de uma base de dados estratégica abrangente para futuras necessidades de contratação temporária. O trabalho consistiu na realização de buscas direcionadas na plataforma *LinkedIn* utilizando filtros avançados por área de atuação, competências técnicas e experiência profissional, complementadas pela organização sistemática das candidaturas recebidas através dos canais oficiais da empresa. Todos os perfis identificados, tanto os prospetados ativamente quanto os de candidatos, passaram por um processo de triagem baseado em critérios objetivos como formação académica, certificações, experiência profissional e disponibilidade.

Os dados foram catalogados em um sistema integrado de dados, categorizado por área de atuação, tempo de experiência e origem do candidato (e.g. prospeção ativa ou candidatura). A manutenção periódica do banco de dados garantiu a atualização e relevância das informações armazenadas, permitindo o rápido acesso a perfis qualificados quando demandado pela Gestão Operacional e Comercial. Embora não configurasse um projeto formal, esta atividade trouxe contribuições para a

eficiência dos processos de recrutamento e seleção, resultando, no final do estágio, na criação de uma base de dados com mais de 250 profissionais previamente identificados e possibilitando uma maior agilidade no recrutamento dos candidatos. A execução desta tarefa permitiu o desenvolvimento de competências em busca ativa de candidatos, gestão de informações e apoio operacional aos processos de recrutamento, sempre mantendo o alinhamento com as políticas e as necessidades organizacionais.

5. Outras tarefas: Formação

Uma das tarefas recorrentes era efetuada na gestão operacional dos processos formativos, que incluiu o auxílio no desenvolvimento de cronogramas (prazos, módulos, entregas) em sistemas internos e na plataforma *online* de gestão das formações, bem como a organização de referencial de materiais para um dos cursos disponíveis, garantindo alinhamento com as etapas práticas. Outra tarefas estava relacionada com a gestão de certificações de cada formação, em que foi desenvolvido um sistema interno de monitorização, focado em registar datas de emissão, datas de início e fim da formação, e estado atual dos formandos. No âmbito desse processo, foi desenvolvida uma análise global do desempenho organizacional relativo ao último ano, atividade que demandou cruzamento de dados históricos, identificação de taxas de formando certificados, desistentes, não-aptos e devedores, proporcionado uma análise para otimização de processos. O contacto com a atividades formativas ocorreu no contexto de desenvolvimento de formações para os novos estagiários da organização. Foram conduzidas sessões formativas estruturadas (*online*) para estagiários de outros centros e para a integração de um estagiário no mesmo centro (presencial), em que eram ensinadas tarefas recorrentes e necessárias do cotidiano, como utilização de sistemas internos, gestão documental e processos de comunicação, por meio de simulações de cenários reais e demonstrações interativas.

6. Reflexão

O estágio curricular permitiu aplicar conhecimentos de psicologia do trabalho e das organizações, especialmente em recrutamento e seleção, alinhando práticas às demandas estratégicas da empresa. A experiência evidenciou o papel do psicólogo na gestão de pessoas, corroborando a perspetiva da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015) de que esse profissional pode atuar na reestruturação de processos e no aumento da eficácia da organização do trabalho. Nas etapas do processo de recrutamento e seleção (análise de vagas, triagem curricular, entrevistas), destacou-se a importância

de critérios objetivos e das suas implicações do ponto de vista da validade preditiva, assim como a articulação com setores como gestão, comercial e recursos humanos. A prática reforçou que um processo proativo exige alinhamento com a estratégia organizacional, além de habilidades como comunicação e imparcialidade, principais competências desenvolvidas durante as entrevistas.

A análise de necessidades de contratação, também, destacou-se como uma possibilidade de aprendizagem, principalmente para assegurar a coerência entre a procura de novos colaboradores e as reais carências da organização. Saber para onde se pretende chegar é o primeiro-passo para atingir um objetivo, no entanto nem sempre este objetivo estará claro ou estruturado no contexto real do trabalho. Pode ocorrer de muitas vezes os processos ocorrerem de forma reativa, o que dificulta uma visão estratégica de longo prazo. Neste sentido, a implementação de uma análise de necessidades surgiu como uma tentativa de transformar essa abordagem reativa em algo mais controlado, proativo e estratégico. Esse contraste de processos reativos, muitas vezes inevitáveis, e a demanda para a implementação de práticas antecipatórias, destacam a necessidade de desenvolver competências como adaptabilidade e proatividade, sendo estas importantes para atuar de forma eficaz no local de trabalho (Griffin et al., 2007).

A implementação de sistemas de *sourcing* e de bases de dados de candidatos revelou um lado cada vez mais presente nas práticas de recrutamento. A tecnologia tem assumido um papel central na captação de talentos, tornando os processos mais rápidos e abrangentes. Porém, este recurso também impõe desafios éticos e operacionais, como a necessidade de garantir a proteção de dados e a manutenção de critérios imparciais e justos (Onyekwelu et al., 2024). O envolvimento em tarefas de triagem curricular e organização de candidaturas também contribuíram para o desenvolvimento de um olhar analítico e crítico, possibilitando comparar diferentes perfis e identificar a compatibilidade entre as competências dos candidatos e os requisitos das funções.

A experiência de estágio também permitiu identificar algumas limitações e desafios envolvendo a atuação dos psicólogos nesta área. A pressão por resultados rápidos e, muitas vezes, sem o foco aos resultados a longo prazo, o pouco tempo e recursos para análises mais aprofundadas dos impactos desenvolvidos e a ausência de uma visão clara sobre o papel do psicólogo do trabalho e das organizações, por vezes, limitam a contribuição possível por parte do estagiário. Ainda assim, estas restrições funcionaram como estímulo para a reflexão crítica sobre o papel que se pode assumir dentro da estrutura organizacional. Adicionalmente, ao longo desta experiência, as questões éticas mantiveram-se como um eixo orientador das práticas. A confidencialidade, a imparcialidade na

avaliação de candidatos e o respeito pelas normas institucionais foram princípios constantemente considerados. Essa postura ética contribuiu para a credibilidade do trabalho desenvolvido e reforçou a importância de um comportamento profissional, mesmo em contextos de aprendizagem.

7. Referências Bibliográficas:

Bangerter, A., Corvalan, P., & Cavin, C. (2014). Storytelling in the selection interview? How applicants respond to past behavior questions. *Journal of Business and Psychology*, *29*, 593-604. DOI: 10.1007/s10869-014-9350-0

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology, 64*, 389-416. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Manole.

Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (8ª ed.). Atlas.

Conen, W., Schippers, J. J., & Schulze Buschoff, K. (2016). *Self-employed without personnel between freedom and insecurity* (No. 05). WSI Study. https://hdl.handle.net/10419/225428

Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas, 5*(1), 55–78. https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494

Cruz, E. P., & Cova, C. J. G. (2007). Teoria das decisões: Um estudo do método lexicográfico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 1*(1), 26-35.

De Bruecker, P., Van den Bergh, J., Beliën, J., & Demeulemeester, E. (2015). Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal of Operational Research, 243*(1), 1-16. http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2014.10.038

Ghosh, P., & Jhamb, D. (2021). How is the influence of hotel internship service quality a measurable factor in student interns' behavioral intentions? Mediating Role of Interns' Satisfaction. *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 21*(3), 290-311.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438

Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2014). Moving forward indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(3), 297-309. https://doi.org/10.1111/ijsa.12078

Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *People analytics in the era of big data: Changing the way you attract, acquire, develop, and retain talent*. John Wiley & Sons.

Jacobs, R. L. (2014). System theory and HRD. *Handbook of human resource development*, 21-39.

Kahraman, C. (2008). Multi-criteria decision making methods and fuzzy sets. Fuzzy multi-criteria decision making: *Theory and Applications with Recent Developments*, 1-18.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342.

Mandler, M. (2021). The lexicographic method in preference theory. *Economic Theory, 71*(2), 553-577. https://doi.org/10.1007/s00199-020-01256-2

Moscoso, S., Salgado, J. F., & Anderson, N. (2017). How do I get a job, what are they looking for? Personnel selection and assessment. *An introduction to work and organizational psychology*, 25-47.

Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive, 11*(1), 1294-1303. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.11.1.0216

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015). *O Perfil dos Psicólogos do Trabalho*. Lisboa.

Pianda, D., Hilmiana, H., Widianto, S., & Sartika, D. (2024). The impact of internship experience on the employability of vocational students: A bibliometric and systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2386465. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386465

Rigobello, J. L., Bernardes, A., Moura, A. A. D., Zanetti, A. C. B., Spiri, W. C., & Gabriel, C. S. (2018). Estágio Curricular Supervisionado e o desenvolvimento das competências gerenciais: a visão de egressos, graduandos e docentes. *Escola Anna Nery, 22*. https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2017-0298

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). *Recrutamento e selecção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. George Braziller.