



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Cláudia Almeida Faria

Processo de Recrutamento e Seleção num Grupo Organizacional da área da Construção Civil: Relatório de Estágio



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Cláudia Almeida Faria

**Processo de Recrutamento e Seleção num
Grupo Organizacional da área da
Construção Civil: Relatório de Estágio**

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do
Trabalho e das Organizações

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

junho de 2024

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 3

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

Ao terminar este percurso tão importante da minha vida quero agradecer a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste meu trabalho de estágio. Quero agradecer em particular aos seguintes:

À minha orientadora Professora Doutora Isabel Silva, pela sua disponibilidade e orientação ao longo de todo este percurso.

À organização, uma vez que, aceitou a realização do meu estágio na organização e me permitiu o primeiro contacto com o mundo profissional.

Aos meus pais, que me proporcionaram a minha formação académica e tornaram possível que eu chegasse até aqui hoje. Queria agradecer pelo apoio constante, o amor incondicional e a presença em todos os momentos da minha vida. Foram e sempre serão o meu alicerce mais forte.

Ao meu noivo pelo apoio incansável e pela paciência ao longo desta jornada. Obrigada por sempre me acompanhares e te mostrares compreensivo e disponível para me ajudar em todos os momentos da minha vida. És e sempre serás o meu porto seguro.

À minha avó, que apesar de ter partido recentemente, sempre me apoiou na minha caminhada académica, sempre amparou em todas as minhas quedas e sempre me incentivou a fazer mais e melhor.

À minha família em geral, assim como, a todos os meus amigos, por todo o apoio incansável e amor incondicional.

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, 21 de junho de 2024,

Cláudia Almeida Faria

(Cláudia Almeida Faria)

Processo de Recrutamento e Seleção num Grupo Organizacional da área da Construção

Civil: Relatório de Estágio

Resumo

O presente relatório tem por objetivo descrever os projetos desenvolvidos no âmbito do estágio curricular em Psicologia do Trabalho e das Organizações. As atividades foram desenvolvidas no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa da área da Construção Civil, mais precisamente, na área do Recrutamento e da Seleção Profissional. Ao longo do estágio curricular tive a oportunidade conhecer e aprender acerca de todas fases, processos, metodologias e ferramentas inerentes a esta prática de Gestão.

Em primeiro lugar é apresentado um enquadramento organizacional, onde consta a descrição da organização, incluindo a sua visão, missão e valores, os setores de atividade e as zonas geográficas de atuação. De seguida é descrito projeto de estágio, onde está retratada todas as experiências realizadas no estágio curricular, dando mais ênfase a todas as etapas do processo de Recrutamento e Seleção utilizadas na organização acolhedora de estágio. Após a descrição do projeto, são apresentados os resultados associadas ao objetivo principal do estágio curricular. O presente relatório culmina com uma breve reflexão critica sobre a própria experiência ao longo deste período formativo, assim como, de aspetos a melhorar nos métodos do processo de recrutamento e seleção utilizados pela organização.

Palavras-chave: Construção Civil; Estágio Curricular; Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção Profissional.

Recruitment and Selection Process in an Organizational Group in the Civil Construction

Sector: Internship Report

Abstract

The purpose of this report is to describe the projects developed within the scope of the curricular internship in Work and Organizational Psychology. The activities were developed in the Human Resources Department of a company in the Civil Construction sector., specifically in the area of Recruitment and Professional Selection. Throughout the curricular internship, I had the opportunity to learn about all the phases, processes, methodologies, and tools inherent to this management practice.

Firstly, an organizational framework is presented, which includes the description of the organization, including its vision, mission, and values, sectors of activity, and geographical areas of operation. Next, the internship project is described, detailing all the experiences during the curricular internship, with an emphasis on all the stages of the Recruitment and Selection process used in the host organization. After describing the project, the results associated with the main objective of the curricular internship are presented. This report culminates with a brief critical reflection on the experience throughout this training period, as well as on aspects to improve in the recruitment and selection methods used by the organization.

Keywords: Civil Construction; Curricular Internship; Human Resources Management; Recruitment and Professional Selection.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Introdução.....	8
Enquadramento institucional/organizacional do estágio.....	9
Descrição da organização	9
Descrição do projeto de estágio	12
Resultados do projeto	21
Outras atividades.....	21
Reflexão a própria experiência de estágio	22
Referências bibliográficas	25

Índice figuras

FIGURA 1	11
FIGURA 2	12

Introdução

O presente Relatório de estágio irá sintetizar a experiência obtida através do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade do Minho. O estágio curricular teve uma duração de aproximadamente de seis meses e foi desenvolvido num grupo organizacional que integra empresas de vários setores como construção civil e engenharia, infraestruturas, instalações especiais, investimento imobiliário, carpintaria, ainda, uma empresa de projetistas e consultores de engenharia.

Por proposta da organização e em acordo com a Universidade, foi determinado que o objetivo/projeto de estágio se iria enquadrar na prática do Recrutamento e Seleção Profissional.

O presente relatório encontra-se organizado em quatro partes principais, sendo primeiramente apresentado um enquadramento organizacional, onde consta a descrição da organização, incluindo a sua visão, missão e valores, sector da atividade e as zonas geográficas da sua atuação. Seguidamente, é apresentada a descrição do projeto do estágio, onde está retratada todas as experiências realizadas no estágio curricular, dando mais ênfase a todas as etapas de Recrutamento e Seleção utilizadas pela organização de estágio. Após a descrição do projeto, são apresentados os resultados associados ao objetivo principal do estágio curricular. O presente relatório culmina com uma reflexão crítica sobre a própria experiência ao longo deste estágio curricular, assim como, de aspetos a melhorar nos métodos do processo de recrutamento e seleção utilizados pela organização.

Considero que o meu primeiro contacto com a realidade profissional na área dos recursos humanos, mais propriamente, na área do recrutamento e seleção, permitiu-me colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos no decorrer da minha formação académica, tendo-me permitido igualmente desenvolver competências técnicas e comportamentais. Desta forma, considero que o estágio curricular se revelou uma experiência muito enriquecedora, tanto a nível pessoal como a nível profissional.

Enquadramento institucional/organizacional do estágio

Para realizar o enquadramento organizacional e a descrição da organização recorri a diferentes fontes de informação, tal como, o website e a documentação interna da organização.

O estágio curricular foi desenvolvido num grupo organizacional com quase 20 anos de existência e constituído por cerca de 300 colaboradores. Atualmente atua apenas na área geográfica de Portugal, embora tenha em vista alcançar o mercado internacional. O grupo atua essencialmente na zona geográfica do norte e centro, atuando no setor de construção civil e engenharia e áreas adjacentes à construção civil. Do ponto de vista histórico, o grupo teve início com uma empresa de construção civil e engenharia, tendo, no entanto, expandido as áreas de atuação ao adquirir cinco outras empresas devido às exigências de um mercado altamente competitivo. No entanto, para além destas o grupo fornece serviços partilhados/suporte a uma empresa de construção, reabilitação e remodelação, porém a mesma não faz parte do grupo.

A expansão das áreas de atuação do grupo revela-se uma estratégia que permite ao cliente uma oferta mais completa e alargada em áreas adjacentes à construção e engenharia, maximizando assim o volume de negócios e desenvolver soluções à medida e projetos “chave na mão”. O setor principal do grupo é da construção civil e engenharia, seguindo-se o setor de infraestruturas, instalações especiais, investimento imobiliário, carpintaria e, por fim, uma empresa de projetistas e consultores de engenharia. Para além destas empresas, o grupo fornece serviços partilhados a uma empresa especializada em construção, reabilitação e remodelação.

Descrição da organização

A organização onde efetuei o estágio curricular é constituída por seis empresas e por uma empresa que recorre aos serviços partilhados/suporte do grupo organizacional. É como um conglomerado empresarial vocacionado para o setor da construção civil, infraestruturas, obras públicas e privadas, instalações especiais, investimento imobiliário, carpintaria e projeto.

A organização considera-se um grupo forte e cada vez mais competitivo, beneficiando da diversificação, o que permite alcançar projetos cada vez mais desafiantes e consequentemente obter bons resultados.

A primeira empresa do grupo foi fundada há aproximadamente 20 anos, sendo vocacionada para o setor da construção civil e engenharia, tendo-se evidenciado no mercado nacional de obras públicas e privadas. Esta empresa desenvolve soluções para a construção e reabilitação de espaços, edifícios e infraestruturas, com área de atuação essencialmente na zona geográfica do norte e centro. Encontra-se certificada no âmbito da Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde, o que permite obter a

confiança do mercado. Os valores desta primeira empresa do grupo assentam num compromisso com a qualidade dos seus serviços e a valorização dos recursos. A sua missão é disponibilizar recursos e equipas qualificadas na gestão de projetos e soluções, com o máximo de rigor, eficiência e eficácia, garantindo uma resposta de qualidade no setor da construção civil. A sua visão é reforçar a competitividade, aprimorando metodologias e estratégias de gestão, que permita obter altos padrões de resultados, com menor dispêndio de tempo e recursos.

A segunda empresa do grupo foi fundada há cerca de uma década e desenvolve a sua atividade no âmbito da construção e montagem de estruturas e revestimentos metálicos e assume-se como um parceiro técnico na área da serralharia civil. Os valores desta empresa passam pela qualidade, inovação, comprometimento e determinação nas suas ações. A sua missão passa por atuar no mercado da construção metálica, delineando soluções que ofereçam uma alternativa inovadora à construção convencional, garantindo uma maior eficiência de recursos, e acelerando a execução dos projetos. A sua visão é obter a máxima projeção num setor em crescente competitividade e inovação, através do desenvolvimento de processos versáteis e baixos em emissão de poluição, garantindo qualidade, durabilidade e maior custo-benefício.

A terceira empresa do grupo foi fundada há mais de uma década e desenvolve a sua atividade vocacionada para as instalações especiais. Esta empresa encontra-se subdivida em duas grandes áreas, a engenharia eletrotécnica e a engenharia hidráulica. Dedicar-se essencialmente à instalação elétrica de baixa e de média tensão em áreas habitacionais e industriais, assim como à instalação de redes de telecomunicação e sistemas de segurança. Conta também com um gabinete de apoio a projetos. Em paralelo com este mercado, atua também no setor da hidráulica, desenvolvendo sistemas de abastecimento de água, de saneamento e redes de águas pluviais, além da montagem e instalação de Equipamentos Sanitários, Bombas de Calor, Pisos Radiantes, Bombas Submersíveis e Centrais Hidropressoras.

A quarta empresa do grupo foi fundada há quase uma década sendo uma empresa direcionada para a prospeção e investimento imobiliário. Desde a compra e venda de imóveis e loteamentos, até ao desenvolvimento e lançamento de projetos próprios. A grande missão é apresentar ao mercado soluções completas de investimento imobiliário, realizando sonhos de uma forma simples, prática e cómoda para o cliente.

A quinta empresa foi adquirida pelo grupo á cerca de um ano e desenvolve a sua atividade vocacionada para área da carpintaria. Atua essencialmente em instalações empresariais, em hotelaria, em espaços comerciais, em habitações, em instalações públicas, assim como, em *stands* para feiras e

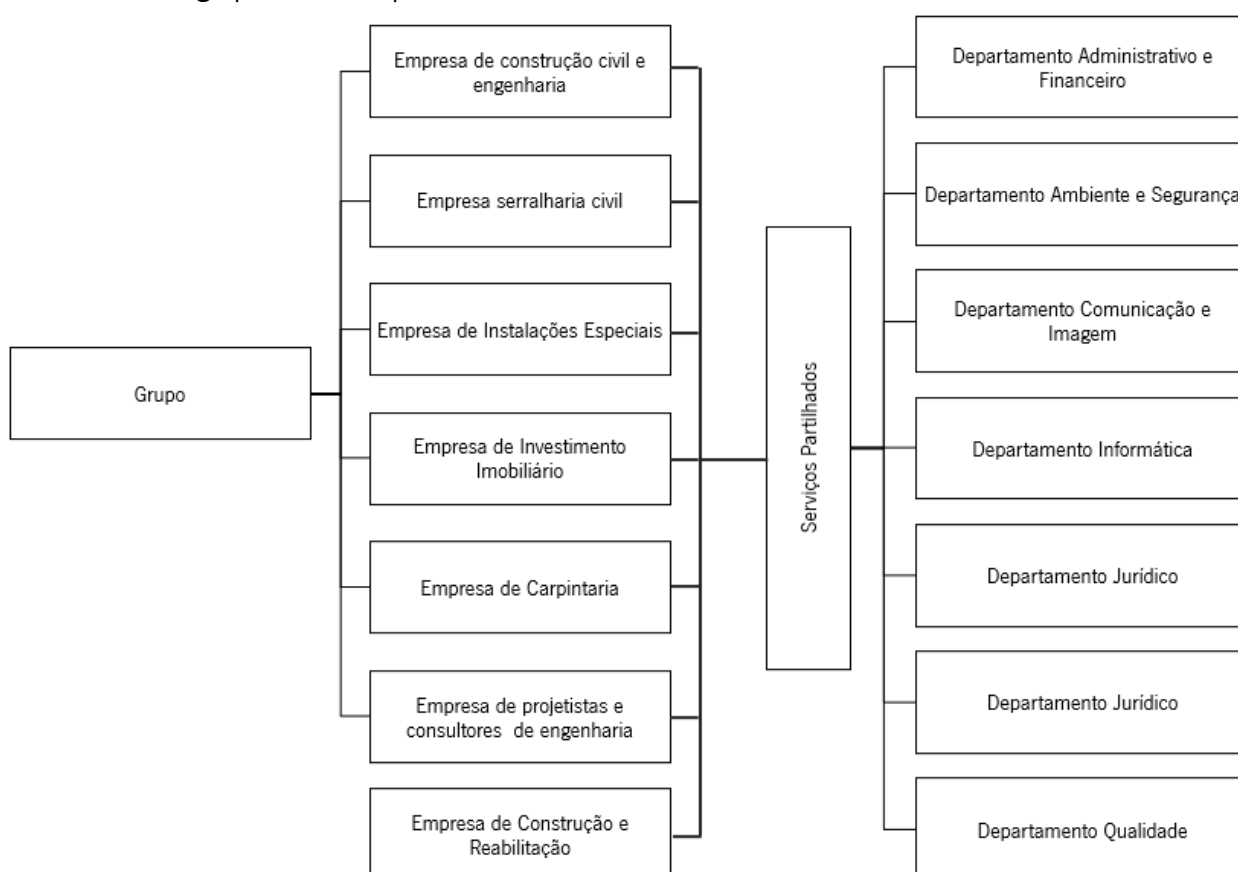
exposições.

A sexta empresa é uma empresa de projetistas e consultores de engenharia, com competências no desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis, em infraestrutura civil. Desde o planeamento e projeção, até à otimização de recursos e avaliação, esta empresa caracteriza-se por possuir uma equipa multidisciplinar e experiente, capaz de estabelecer avanços no desempenho operacional e estratégico dos seus projetos, para que obtenham maior vantagem qualitativa e competitiva.

Por último, o grupo fornece serviços partilhados com uma empresa especializada em construção, reabilitação e remodelação de imóveis, habitações, e espaços comerciais/ industriais. Apresenta-se no mercado com profissionais multidisciplinares e uma metodologia de trabalho objetiva, o que lhe permite obter rapidez no diagnóstico e na avaliação das obras, e, consequentemente, aplicar as melhores soluções, a um valor competitivo e garantindo qualidade e confiabilidade nos resultados. Ou seja, esta empresa não faz parte do grupo, no entanto, todos os serviços de suporte (por exemplo, departamento de comunicação e imagem, departamento administrativo e financeiro, entre outros) estão afetos a esta empresa.

Figura 1

Estrutura do grupo e suas empresas

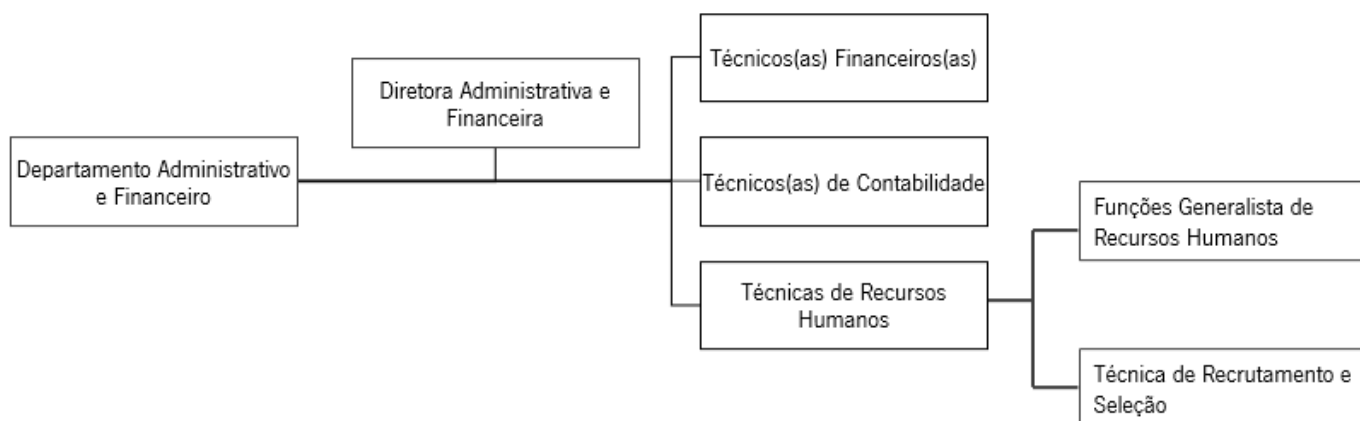


O estágio curricular foi desenvolvido no Departamento Administrativo e Financeiro. O Departamento Administrativo e Financeiro encontra-se dividido em diferentes áreas, nomeadamente, área Financeira, a área de Contabilidade e a área de Recursos Humanos. Este estágio foi desenvolvido na área dos Recursos Humanos, mais especificamente, na área de Recrutamento e Seleção.

A área de Recursos Humanos conta com três técnicas, sendo que uma delas se encontra afeta especificamente à área de Recrutamento e Seleção e as outras duas encontram-se afetas a funções generalistas de Recursos Humanos.

Figura 2

Organograma do Departamento Administrativo e Financeiro



Descrição do projeto de estágio

O projeto de estágio curricular decorreu na área dos Recursos Humanos, mais precisamente na área do Recrutamento e Seleção, com o objetivo principal de contactar com todas as fases, processos, metodologias e ferramentas inerentes a este processo, sob a supervisão da técnica responsável pelo Recrutamento e Seleção.

Os **clientes** do projeto de estágio são todos os departamentos que requisitam pedidos de recrutamento ao departamento de Recursos Humanos, uma vez que, o recrutamento efetuado visa responder às necessidades dos vários departamentos da organização para adquirir candidatos para determinadas funções/cargos. Ou seja, o projeto de estágio está direcionado para a resposta das necessidades dos vários departamentos da organização, sob a supervisão da técnica responsável pelo Recrutamento e Seleção.

Os **alvos** do projeto de estágio, tendo em consideração os objetivos e os clientes do projeto, são todos os candidatos/profissionais que são atraídos e participam nos processos de recrutamento e seleção em que estive diretamente envolvida.

Na organização onde efetuei o estágio, o processo de recrutamento inicia-se pela identificação de necessidades de recrutamento, sendo estas diagnosticadas pelo responsável de cada departamento da organização, ou pela direção geral. O processo de recrutamento e seleção tem sido visto como um processo único e interligado de práticas cujo principal objetivo é preencher vagas que se encontrem disponíveis na organização, de forma a assegurar o desempenho das funções existentes na organização (Cardoso, 2016; Melanthiou et al., 2015). O objetivo do recrutamento é atrair profissionais com as competências necessárias para as funções disponíveis (Cardoso, 2016; Coradini & Murini, 2009; Ryan & Tippins, 2004). O recrutamento não se deve iniciar apenas quando se desencadeia uma necessidade na organização, mas deve sim, sustentar as estratégias de atração e retenção de talento, de forma, a tornar este processo de recrutamento mais eficiente, quer a nível de recrutamento interno quer a nível externo (Cardoso, 2016). O processo de recrutamento e seleção de pessoas não deve ser reativo, pelo contrário, deve ser um processo planeado e convergente com a política e estratégias da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Após a identificação da necessidade de recrutamento, os responsáveis que identificam essa necessidade preenchem um formulário com as necessidades existentes onde é definido o perfil pretendido e as funções a desempenhar, assim como, as habilitações académicas, requisitos, experiência e competências necessárias para o cargo/função em questão. Segundo Cardoso (2016), deve-se escolher os melhores profissionais com o perfil indicado para a função, tentando não selecionar candidatos com competências insuficientes, que não irão conseguir alcançar o desempenho desejado, assim como, evitar escolher perfis acima das exigências pedidas para a função, uma vez que pode originar desmotivações por parte do colaborador. Desta forma, a organização onde efetuei o estágio preenche o formulário das necessidades de recrutamento com o intuito de serem recrutados perfis com as competências adequadas àquela função. Posteriormente, esse formulário é enviado à direção geral que irá validar ou não a necessidade de recrutamento. Caso a direção geral autorize e considere que seja necessário, este é encaminhado para os Recursos Humanos que dará início à abertura do respetivo processo de recrutamento e seleção.

O recrutamento pode assumir três formas (recrutamento interno, externo e misto) (Cardoso, 2016; Reis, 2010; Sousa et al., 2012).

O recrutamento interno refere-se à captação de candidatos que já trabalham na organização,

significando isso que quando surge uma nova vaga, os responsáveis pelo processo de recrutamento recorrem a colaboradores que já trabalham na organização tendo em conta a avaliação do desempenho, assim como, aptidão e potencial demonstrados pelo colaborador (Sousa et al., 2012). Na organização de estágio o recrutamento interno é utilizado poucas vezes, sendo utilizado com maior regularidade o recrutamento externo. No entanto, o recrutamento interno é executado através da avaliação de desempenho efetuada pelos seus responsáveis. Os responsáveis para além de avaliarem o desempenho dos colaboradores, tentam perceber se os mesmos contêm as competências e conhecimentos certos para determinada função. Quando os responsáveis consideram que o seu colaborador tem o perfil adequado para determinada função, o mesmo é selecionado se assim concordar, ocupando uma nova função na organização. Segundo Sousa e colaboradores (2012), para que seja possível realizar recrutamento interno é indispensável um profundo conhecimento do desempenho e das potencialidades internas dos colaboradores da organização, desta forma, devem existir sistemas de avaliação de desempenho que revelem o grau de eficácia demonstrado pelos colaboradores no exercício das suas funções. Para além disso, é indispensável ter um conhecimento acerca do conteúdo das diversas funções e exigências profissionais, para que quando se verifique a existência de uma vaga se recorra com facilidade ao perfil desejado internamente na organização (Sousa et al., 2012).

O recrutamento interno pode ter movimentos horizontais, o que acontece quando não se verifica necessariamente um acréscimo remuneratório ou uma nova categoria profissional (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2012). Este tipo de recrutamento pode ter movimentos verticais onde são atribuídos novos estatutos ou categorias profissionais ou um acréscimo remuneratório, ou seja, acontece quando existem promoções (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2012). O recrutamento interno pode ter movimentos diagonais que acontece quando existe transferência com promoção (Sousa et al., 2012). O recrutamento interno tem várias vantagens, como o facto de ser um processo mais económico tanto a nível monetário, dado que, revela menores custos a nível de formação, admissão e integração, assim como de tempo, comparativamente aos colaboradores contratados externamente, revela um maior índice de êxito, visto que, já se conhece as pessoas (Reis, 2010; Antunes et al., 2016). Este processo origina uma maior motivação aos colaboradores pois permite novas oportunidades de carreira, assim como, aumenta a possibilidade dos colaboradores para adquirirem novas competências, incentivando a permanência e a fidelidade dos colaboradores na organização (Reis, 2010; Antunes et al., 2016). No entanto, o recrutamento interno revela algumas desvantagens como a excessiva rotatividade na organização caso não existam regras e normas claras, este processo

pode promover indivíduos para postos de trabalho acima do seu nível de competência. Por outro lado, pode gerar conflitos internos e situações de frustração e desmotivação entre colaboradores que não conseguem progressão na carreira (Reis, 2010).

No entanto, a organização de estágio utiliza com maior frequência o recrutamento externo. O recrutamento externo ocorre quando os responsáveis pelo processo de recrutamento recorrem a candidatos externos no mercado de trabalho ou noutras empresas com competências e talentos adequados à função em causa. As organizações optam por este tipo de recrutamento quando, por exemplo, não encontram entre os colaboradores da organização um perfil qualificado para ocupar a vaga em questão. Este procedimento deve ser antecipado de uma análise interna à organização (Sousa et al., 2012; Reis, 2010; Cardoso, 2016). O recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para informar e atrair candidatos (Reis, 2010). Este tipo de recrutamento pode ser feito através de um recrutamento direto, assim como, um recrutamento indireto. No recrutamento direto, a organização recorre ao mercado de trabalho através dos media, como anúncios nos meios de comunicação social (rádio ou jornal), associações empresariais ou profissionais ou instituições do ensino superior. O recrutamento indireto acontece quando o recrutamento direto se revela ineficaz e a organização recorre a empresas especializadas (Reis, 2010).

O primeiro passo da organização de estágio no recrutamento externo é a divulgação da vaga, utilizando desta forma, um recrutamento direto. Assim sendo, o primeiro contacto que tive com o processo de recrutamento, foi com a divulgação da vaga. Para a divulgação da vaga é necessário elaborar o anúncio da mesma, sendo que a primeira tarefa envolve a elaboração do anúncio com base nas informações fornecidas no formulário “Necessidade de Recrutamento”, contendo os requisitos, as responsabilidades/funções solicitadas para a determinada função. Segundo Sousa e colaboradores, os anúncios são uma fonte muito utilizada para dar a conhecer aos candidatos informação relativa à vaga, esta fonte deverá incluir uma apresentação da organização, a indicação da função a desempenhar, assim como deverá incluir o que a organização tem para oferecer ao colaborador. Desta forma, considero que a elaboração dos anúncios é um processo difícil, dado que, mercado de trabalho está muito ativo, desta forma, quando elaborava os anúncios tentava-o fazer de uma forma mais atrativa, para conseguir alcançar um maior número de candidatos. Segundo Cardoso (2016), as organizações necessitam de atrair talentos que assegurem a sua capacidade distintiva face aos concorrentes, sendo que, deve existir uma estratégia contínua de atração de talentos. Após a elaboração dos anúncios tive a possibilidade de partilhar os mesmos no site e grupos de WhatsApp da organização, assim como, em sites de emprego, como é o caso do NetEmpregos e em redes sociais, como é o caso do LinkedIn.

Sempre que surgia uma nova necessidade de recrutamento, realizava o tipo de tarefas anteriormente descritas, constituindo este o primeiro passo na etapa do recrutamento. Todavia, semanalmente, fazíamos a republicação/atualização das vagas nas respetivas plataformas com o objetivo de as mesmas obterem maior visibilidade e com isso maximizar a atração de um maior número de candidatos. Segundo Reis (2010), devido ao dinamismo do mercado de trabalho, a área de recrutamento e seleção torna-se cada vez mais estratégica, uma vez que, as organizações enfrentam o desafio para encontrar os melhores profissionais para as funções solicitadas em cada vez menos tempo, assim como com uma maior qualidade. Para além disso, tive a oportunidade de realizar uma procura ativa de possíveis candidatos com potencial para a função em questão através da plataforma LinkedIn. Ou seja, apesar dos candidatos não terem concorrido à vaga, abordava-os no sentido de apresentar-lhes a função para a qual a organização estava a recrutar, assim como, uma breve descrição da mesma. Quando os potenciais candidatos demonstravam interesse pela função e em integrar o novo projeto, pedia-lhes para enviar o currículo para podermos realizar uma triagem curricular. Segundo Cardoso (2016), o processo de seleção pode ser efetuado por pesquisa direta, ou seja, quando o responsável pelo processo de recrutamento e seleção utiliza abordagens diretas como, a base de dados, contactos telefónico e social media para propor um novo projeto profissional aos indivíduos. Ou seja, o recrutador dirige-se a profissionais que não responderam aos anúncios de emprego, mas que, no entanto, no caso de serem convidados a ouvir um novo projeto possam-no aceitar. Estes tipos de abordagens começam a ganhar maior relevância devido à globalização do mercado de trabalho (Cardoso, 2016). Tive a oportunidade também de realizar o mesmo processo para candidatos que já participaram em processos de recrutamento anteriores na organização. Segundo Sousa e colaboradores, uma fonte de recrutamento externo são os anteriores processos de recrutamento e seleção, ou seja, podem ser os arquivos de candidaturas anteriores para a mesma função, que, no entanto, não foram admitidos.

O recrutamento externo contém várias vantagens, tais como, o facto de introduzir novos talentos, habilidades e competências à organização, aumentando assim o capital intelectual, renova a cultura organizacional da organização, assim como, reduz os custos de desenvolvimento de pessoal, uma vez que, a pessoa contratada estará qualificada para o cargo em questão (Reis, 2010). No entanto, o recrutamento externo revela também algumas desvantagens, tais como, o facto de ser mais demorado que o recrutamento interno, assim como, afeta negativamente a motivação dos colaboradores da organização, uma vez que, foram dadas oportunidades ao mercado externo em detrimento deles. Para além disso, revela ser um processo menos seguro, podendo revelar resultados

imprevisíveis necessitando a organização muitas vezes de efetuar um contrato de período experimental (Reis, 2010).

Por fim, o recrutamento misto é a utilização simultânea de recrutamento interno e externo, sendo que as organizações poucas vezes utilizam unicamente um único tipo de recrutamento. O objetivo é abranger uma maior diversidade de candidatos para permitir uma escolha mais eficaz (Reis, 2010; Cardoso, 2016).

Após a divulgação da vaga e após as abordagens diretas realizadas, procedíamos a pesquisas na nossa base de dados, assim como, das candidaturas espontâneas recebidas. As candidaturas espontâneas são uma fonte de recrutamento externo, que acontecem quando candidaturas chegam à organização, muitas vezes, sem vaga em aberto, devendo as mesmas ficarem arquivadas e utilizadas em caso de necessidade (Sousa et al., 2012; Correia, 2002).

Posteriormente ao processo de recrutamento, realiza-se a seleção dos candidatos tendo em conta o perfil adequado à função em questão. O processo de seleção corresponde a um conjunto de técnicas e procedimentos que a organização utiliza de suporte para a escolha dos candidatos que melhor se enquadram nas necessidades da organização (Cardoso, 2016; Rego, et al 2015). É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características dos candidatos (Sousa et al., 2012). Os métodos e técnicas que podem ser utilizadas no processo de seleção podem ser por exemplo, a entrevista, a avaliação psicológica, como testes de aptidões, psicológicos e de personalidade, provas de situação em grupo, provas de avaliação de competências e técnicas e auscultação de referências (Cardoso, 2016; Sousa et al., 2012). No entanto, os métodos devem ser ajustados à função em causa, uma vez que, existe métodos mais adequados para determinadas funções (Sousa et al., 2012).

Na organização de estágio procedia-se à triagem curricular das candidaturas que a organização ia recebendo através das várias plataformas que utiliza. A triagem curricular varia tendo em conta a função em questão. Nesta primeira triagem, procura-se apurar se o candidato tem a experiência profissional adequada, assim como as habilitações académicas pedidas no formulário de “Necessidades de Recrutamento”. Um dos métodos do processo de seleção é a análise curricular, este método não implica a presença do candidato e permite perceber o percurso pessoal, profissional e académico do candidato, permitindo assim, ter uma ideia geral acerca das competências do candidato (Sousa et al., 2012). Após essa apreciação, tive a oportunidade de agendar entrevistas telefónicas com os candidatos pré-selecionados anteriormente. Nestas chamadas telefónicas tive a oportunidade de explorar junto dos candidatos aspetos importantes para a função em questão, como por exemplo, as

motivações para um novo projeto, assim como, a disponibilidade para começar a trabalhar com a organização se eventualmente chegássemos a um acordo. Este contacto era também aproveitado para esclarecer dúvidas acerca de informação que não constassem no currículo. Para além disso, nessa chamada telefónica, abordo o facto de a organização trabalhar em regime presencial, o que atualmente, pode causar algum nível de insatisfação, uma vez que, torna-se cada vez mais comum as organizações adotarem um regime híbrido ou de teletrabalho. Nesta triagem sempre que tínhamos oportunidade recorriamos a redes de contacto dos candidatos para obter informações acerca do candidato e das suas competências. Segundo Sousa e colaboradores (2012), o recrutamento externo pode utilizar uma fonte informal, ou seja, quando a organização aproveita de forma eficiente as redes de contacto disponíveis na organização para obterem informações acerca de competências e atitudes dos candidatos, permitindo à organização obter certas informações relevantes dos candidatos. Posteriormente, à triagem telefónica descrita e se os requisitos se encontrarem presentes de acordo com o que a organização pretende, é agendada uma entrevista presencial com o candidato tendo em conta ambas as disponibilidades.

O processo de entrevista da organização de estágio é geralmente dividido em três fases distintas, às quais, tive a oportunidade de assistir inicialmente, e quando me senti mais preparada e conheci todo o processo tive a oportunidade de conduzir algumas entrevistas, sempre acompanhada pela minha supervisora de estágio. As entrevistas revelam-se ser um método utilizado com maior frequência para a maioria das funções. Este método permite avaliar algumas competências, assim como, fazer alguns esclarecimentos acerca do currículo, permite informar o candidato sobre a função, a organização, as perspetivas de carreira e possibilidades de desenvolvimento (Sousa et al., 2012).

Na primeira fase, os candidatos são entrevistados pela Técnica de recrutamento e seleção. Segundo Sousa e colaboradores (2012), a entrevista inicial consiste numa primeira triagem onde se pode excluir candidatos que não estão interessados ou não se identificam com as condições de trabalho, assim como, as ofertas da organização. Nesta entrevista são abordados os objetivos, estratégias e cultura da organização. A entrevista é feita com base num guião semiestruturado que contém um conjunto de questões que são feitas aos candidatos, no entanto, estas não têm uma ordem definida e a entrevistadora tem a possibilidade de fazer outras perguntas para além das que se encontram no guião. A entrevista semiestruturada exige uma grelha de questões e a ordem e a forma como as coloca são deixadas ao critério do entrevistador, sendo apenas fixada uma orientação para o início da entrevista (Sousa et al., 2012). No entanto, segundo Rodrigues & Rebelo (2011), as entrevistas também podem ser estruturadas ou não-estruturadas. As entrevistas estruturadas seguem

um procedimento estandardizado no qual existe um guião que contém um conjunto de questões que seguem uma ordem sistemática, as respostas são cotadas com base em escalas de desempenho validadas pelos responsáveis pela identificação da necessidade de recrutamento (Campion et al., 1997 citado por Rodrigues & Rebelo, 2011). As entrevistas não estruturadas não contém guião, nem questões pré-estabelecidas, dando ao entrevistador uma grande autonomia para realizar a entrevista (Latham & Finnegan, 1993 citado por Rodrigues & Rebelo, 2011).

Na organização de estágio, durante a entrevista, a entrevistadora preenche ao longo da mesma um relatório, com o objetivo principal de documentar de forma precisa e objetiva as impressões e percepções do entrevistador em relação ao candidato. Ao longo da entrevista são recolhidas todas as informações relevantes acerca do candidato, tais como os dados biográficos, com o objetivo de validar, aprofundar ou atualizar as informações do currículo do candidato ou esclarecer alguns pontos que não estão claros no currículo. A entrevistadora procura conhecer o candidato, o seu historial profissional e perceber quais as motivações que o levam a candidatar-se à vaga em questão, e qual a sua expectativa salarial. Todas as informações fornecidas pelo candidato ficam registadas no relatório que servirá de base para a tomada de decisão sobre a contratação em causa. Durante o estágio curricular tive a oportunidade de preencher este relatório, com o objetivo de obter mais competências na área do recrutamento e seleção, sob a supervisão da minha supervisora de estágio. Se eventualmente a técnica de recrutamento e seleção entenderem que o candidato tem potencial para ocupar uma vaga em aberto na organização, este relatório é enviado ao responsável pela vaga em questão, para que este tenha a possibilidade de avaliar se o candidato, perante a informação disponibilizada, deve ou não passar para uma próxima fase.

Na segunda fase de entrevista, os candidatos avançam para uma entrevista mais detalhada com a técnica de recrutamento e seleção e o responsável do departamento, para o qual se está a recrutar. Esta etapa tem como principal objetivo avaliar a compatibilidade do perfil do candidato com a equipa e entender de que forma as suas capacidades e experiências se alinham com as necessidades do departamento. Questões técnicas e específicas são discutidas, permitindo uma análise mais aprofundada do trabalho que o candidato irá desempenhar. Segundo Sousa e colaboradores (2012) as entrevistas de *follow-up* são segundas ou terceiras entrevistas realizadas ao mesmo candidato, com o objetivo de confirmar a seleção de um candidato. Caso se tenha decidido avançar com a seleção do candidato, avança-se para a terceira fase que é dedicada à apresentação da proposta. Dependendo do candidato, a proposta sobre a remuneração é realizada presencialmente ou através de uma chamada telefónica. Durante esta etapa, a técnica de recrutamento e seleção apresenta os detalhes salariais,

benefícios e outras condições de maneira transparente, e responde a eventuais questões adicionais que o candidato possa ter. O candidato também tem a hipótese de expressar a sua aceitação ou fazer considerações finais sobre os aspetos da proposta. Posteriormente apresenta-se à administração a decisão de contratar, sendo esta soberana na decisão final.

Ao longo do estágio dos seis meses de estágio tive a oportunidade de acompanhar todo o processo de recrutamento e seleção da organização onde efetuei o estágio, tendo recorrido a diversas ferramentas, como o Microsoft Office e o LinkedIn, com o objetivo de publicar as vagas existentes e o contacto e a procura com possíveis candidatos. Durante o estágio utilizou-se também a base de dados existente na organização, onde tínhamos acesso a candidatos que já tinham participado nos processos de recrutamento anteriores, foi também utilizado o NetEmpregos, o site e o grupo de WhatsApp da organização que possibilitou a publicação das vagas existentes.

No decorrer do meu estágio curricular, tive também a oportunidade de marcar presença numa feira de emprego na Escola de Engenharia da Universidade do Minho onde foi possível apresentar a organização acolhedora de estágio. No decorrer do evento entramos em contacto com os alunos para perceber se conheciam a organização. No caso dos alunos que não conheciam, realizávamos uma breve descrição acerca da mesma, explicando a sua área de atuação, assim como, a sua área geográfica. Após, apresentarmos a organização questionávamos os alunos acerca do seu interesse em desenvolver um estágio profissional na organização, assim como, a área de preferência para a realização do mesmo. Os alunos eram convidados a preencher um questionário sendo o seu propósito apresentado aos alunos. O objetivo do questionário passa por analisar posteriormente todos os dados e fazer uma triagem curricular e com base nela propor estágios profissionais na organização a alguns dos estudantes. O questionário engloba questões sobre os seus dados pessoais (nome, data de nascimento e localidade), habilitações académicas e experiências profissionais anteriores, assim como, se estariam interessados em realizar um estágio profissional connosco e qual a área de preferência. Acredito que esta experiência foi muito enriquecedora para mim tanto a nível pessoal como a nível profissional, uma vez que, desenvolvi várias competências, tais como a comunicação e a empatia pelo próximo. Estas feiras de emprego permitem às organizações estabelecer contactos com alunos para possíveis estágios curriculares ou profissionais (Raya et al., 2015). O recrutamento efetuado junto das universidades, como por exemplo, em feiras de emprego revela-se eficaz devido à quantidade e qualidade de candidatos que são atraídos para a organização (Rajani & Parvathi, 2016).

Resultados do projeto

O objetivo proposto no projeto de estágio curricular era contactar com todas as fases, processos, metodologias e ferramentas inerentes ao processo de recrutamento e seleção, assim como, apoiar todo esse processo, desenvolvendo as mesmas funções que a técnica de recrutamento e seleção da organização. Desta forma, posso afirmar que atingi o objetivo do estágio, uma vez que, ao longo destes seis meses, com a autonomia gradual que fui recebendo por parte da minha supervisora de estágio, tive a oportunidade de participar em todas as fases do processo de recrutamento e seleção, o que me permitiu fechar algumas necessidades de recrutamento da organização. Por exemplo, tive a oportunidade de participar autonomamente em todas as fases do processo de recrutamento para a vaga de “direção de obra”, desde a elaboração do anúncio, à publicação do mesmo, até ao momento de conseguir contratar um diretor de obra com o perfil desejado. Para além de conseguir fechar alguns processos de recrutamento e seleção, aumentei a base de dados da organização através da minha procura ativa de candidatos através das diversas plataformas utilizadas pela organização, o que pode ajudar em contratações futuras para a organização.

Outras atividades

Apesar do objetivo principal do estágio ter sido o de aprender acerca de todas as fases, processos, metodologias e ferramentas inerentes ao processo de Recrutamento e Seleção, tive a oportunidade de apoiar durante cerca de 1 dia por mês o processamento salarial. O Processamento Salarial é iniciado pela recolha das folhas de ponto de todos os colaboradores. Após a recolha das folhas de ponto, é necessário examinar cada folha de ponto com atenção meticulosa para que o processamento salarial seja conduzido de maneira confiável e transparente, reforçando a confiança e o profissionalismo em toda a operação. Por fim, auxiliava no processo de inserção dos dados no sistema PHC, tais como, presenças, ausências e férias dos colaboradores. Globalmente, considero que este processo foi importante para a minha aprendizagem constituindo o processamento salarial um aspeto importante na gestão mais administrativa dos recursos humanos. de

Em dezembro tive a possibilidade de colaborar na organização da festa de Natal da organização, a qual, foi realizada no dia 15 de dezembro. Primeiramente fiquei responsável por elaborar uma lista dos colaboradores que têm filhos e as suas respetivas idades, com o objetivo de na festa de Natal ser oferecida uma lembrança/prenda aos mesmos. Para além disso, tive a responsabilidade também de organizar um grupo de WhatsApp com os colaboradores que foram admitidos no ano de 2023 para que estes se pudessem reunir e prepararem uma atuação surpresa

para a festa de Natal. Esta colaboração revelou-se uma mais-valia, uma vez que interagi com bastantes colaboradores, o que me permitiu estabelecer mais contactos dentro da organização, assim como, permitiu-me desenvolver competências ao nível da comunicação.

Reflexão a própria experiência de estágio

O estágio curricular representou um marco significativo no meu primeiro contacto com o percurso profissional na área dos Recursos Humanos, mais propriamente na área do recrutamento e seleção. Durante este estágio foi-me proporcionada a oportunidade de participar de forma ativa nas atividades de recrutamento e seleção, o que me permitiu absorver conhecimentos, assim como, colocá-los em prática.

Este primeiro contacto com a realidade profissional revelou-se uma experiência repleta de descobertas que moldaram significativamente o meu percurso profissional. Uma vez que, ao longo do estágio, a minha supervisora foi-me dando autonomia de forma gradual, tendo tido a oportunidade de consolidar e aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo meu percurso académico; paralelamente, tive a possibilidade de desenvolver as minhas habilidades e competências, em particular, competências ao nível da comunicação, resiliência, organização e gestão de tempo.

Os seis meses de estágio fizeram-me perceber que o processo de recrutamento e seleção, não é um processo simples e rápido, pelo contrário, percebi que é um processo longo, uma vez que, para selecionar o candidato mais adequado para determinada função é necessário passar por diversas fases.

Uma das primeiras dificuldades com que me deparei durante o período de estágio, foi na procura de candidatos para determinadas áreas, uma vez que para determinadas áreas, há maior escassez de candidatos e, apesar de se elaborar anúncios atrativos, muitas vezes, não é suficiente. Nestas situações, o processo de recrutamento e seleção é mais demorado, no entanto, ao longo do estágio obtive competências e conhecimentos na procura ativa de candidatos através de diversas plataformas sendo uma delas, o LinkedIn. Era um processo frustrante, pois, apesar de abordar muitas pessoas para participarem num determinado processo de recrutamento e seleção, ouvia muitos “nãos”. Era um sentimento de impotência porque achávamos que já não conseguíamos encontrar alguém com o perfil adequado para aquela função. No entanto, com resiliência, que foi uma das competências mais importantes que adquiri durante este estágio, continuava a minha busca de possíveis candidatos com o acompanhamento da minha supervisora de estágio até chegar ao candidato certo. Quando conseguia encontrar um candidato com o perfil certo sentia uma enorme

satisfação, uma vez que, apesar de ter sido um processo demorado, consegui ajudar a encontrar o candidato adequado àquela função.

Outra dificuldade com a qual me deparei foi com a gestão de tempo. A organização onde realizei o estágio tinha várias necessidades de recrutamento em aberto, o que me fez sentir alguma ansiedade e pressão, uma vez que, era complicado dar resposta a todas. No entanto, desenvolvi competências a nível de organização e gestão de tempo, as quais, permitiram-me a lidar melhor com essa situação, assim como, dar uma melhor resposta aos processos. Em primeiro lugar, junto com a minha supervisora de estágio, tentei perceber quais os processos que tinham maior urgência, de seguida, comecei a dedicar mais tempo a esses processos para os fechar com a maior brevidade possível. Após fechar os processos de recrutamento com maior urgência, partia para todos os outros que se encontravam abertos, utilizando sempre uma ordem de urgência das necessidades de recrutamento. Esta dificuldade foi superada com sucesso com o apoio da minha supervisora de estágio, tendo adquirido uma maior gestão de tempo e organização de todo o processo.

No entanto, existem ainda alguns processos da organização que poderiam ser aperfeiçoados no sentido de melhorar a eficácia do processo de recrutamento e seleção de candidatos.

Considero que um ponto de melhoria, poderá ser a base de dados que a organização utiliza. As bases de dados têm como objetivo arquivar processos de candidaturas anteriores, ou seja, arquivar informação acerca de candidatos que participaram em outros processos de recrutamento da organização, mas que não foram admitidos (Sousa et al., 2012).

Na organização onde desenvolvi o estágio a base de dados ainda não está em formato digital, o que dificulta a procura de certos processos antigos. Os processos de recrutamento antigos estão organizados por capas e por funções, no entanto, devido a falta de espaço, os processos de 2022 já foram arquivados noutra espaço, dificultando assim o acesso aos mesmos. Desta forma, se a base de dados se encontrasse em formato digital, iria facilitar o processo, uma vez que, bastaria colocar o nome do candidato e teríamos todo o histórico do seu processo de recrutamento anterior.

Outro fator que considero que poderá ser um ponto de melhoria é a utilização do manual de funções na área de recrutamento e seleção. Na organização onde desenvolvi o estágio, não é muito usual utilizar o manual de funções para a área de recrutamento e seleção, o que me fez sentir algumas dificuldades, uma vez que, determinadas funções são demasiadas específicas e o facto de não saber exatamente as atividades que aqueles profissionais realizam no seu dia-a-dia de trabalho dificulta o processo de seleção, sendo que, na fase de entrevista, muitas vezes, sentia dificuldade em perguntar ao candidato acerca das atividades que realizava noutras empresas, pelo facto de não conhecer a

função na íntegra.

Neste estágio tive a possibilidade de acompanhar e compreender a importância do papel de um psicólogo numa organização. Os psicólogos do trabalho têm como objetivo melhorar o desempenho, a satisfação e a produtividade laboral, assim como aumentar o bem-estar dos colaboradores da organização (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015). A intervenção dos Psicólogos do Trabalho numa organização podem potenciar a melhoria contínua da organização, permitindo-lhes alcançar as suas metas e objetivos, assim como, aumentar a qualidade de vida dos colaboradores (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

Concluindo, este primeiro contacto com a realidade profissional na área dos recursos humanos, mais propriamente, na área de recrutamento e seleção, permitiu-me colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos no decorrer da minha formação académica, assim como, permitiu-me desenvolver competências técnicas e comportamentais.

Referências bibliográficas

- Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). *Recrutamento e seleção*. Encontro Científico e Tecnológico – ENCITEC.
- Barclay, J. M. (2001). Improving selection interviews with structure: Organisations' use of "behavioural" interviews. *Personnel Review*, 30(1), 81–101.
<https://doi.org/10.1108/00483480110380154>
- Beam, E. A. (2015). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job-fair attendance. *Journal of Development Economics*, 120, 32–40.
<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.11.004>
- Blackman, M. C. (2002b). Personality judgment and the utility of the unstructured employment interview. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(3), 241-250.
<https://doi.org/10.1207/153248302760179156>
- Cardoso, A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- 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.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 42-54.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *Perfil dos Psicólogos do Trabalho*. OPP
- Rajani, N. S., & Parvathi, B. R. A. (2016). Recruitment practices in it sector: A comparative analysis of select indian & mnc Companies. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(4), 257–267.
- Raya, R. P., Rajkumar, V. S., Ganesan, P., & Jayakumar, S. K. V. (2015). Stake Holders' Perceptions in a campus recruitment process. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n5p96>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Reis, L. F. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Editora RH.
- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. Saraiva Educação.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e Selecção de Pessoas: Conceitos Chave,

- Abordagens e Procedimentos. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011). Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 480-525). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305– 318. <https://doi.org/10.1002/hrm.20026>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (10^a ed.). Lidel-Edições Técnicas, Lda.