Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Maria Inês Teixeira de Sousa Fangueiro

Recrutamento e Seleção nos Setores Público e Privado: Perspetiva numa Consultora de Recursos Humanos

junho de 2024

Recrutamento e Seleção nos Setores Público e Privado numa Consultora de Recursos Humanos

Maria Inês Fangueiro

UMinho | 2024

Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Maria Inês Teixeira de Sousa Fangueiro

Recrutamento e Seleção nos Setores Público e Privado: Perspetiva numa Consultora de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Psicologia do Trabalho
e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)
Professora Doutora Sílvia Pereira Lopes

março de 2019

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:

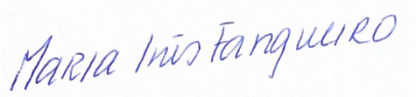


Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual

CC BY-NC-SA

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

Universidade do Minho, 17 de junho de 2024



Maria Inês Teixeira de Sousa Fangueiro

AGRADECIMENTOS

Desejo exprimir a minha gratidão a todos os que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, Professora Sílvia Pereira Lopes, pela orientação deste trabalho e de todo o meu percurso enquanto estagiária, pela compreensão, entusiasmo e profissionalismo durante todo este processo.

Aos membros da equipa e supervisores que me receberam no local de estágio, Manuela, Margarida, Beatriz, Tiago, Helena, Ema, Teresa, Sara, José e Sandra, pelo auxílio constante, comprometimento, e por todas as aprendizagens que adquiri através deles.

Além destes, um agradecimento à minha família pelo apoio incondicional que me prestaram durante , não só a realização deste estágio e elaboração deste relatório, mas de todo o meu percurso académico, em especial aos meus pais, Ana Maria e Raul, e irmãs, Ana João e Carolina. Aos amigos, em especial ao Luís, o meu obrigada.

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, 17 de junho de 2024



Maria Inês Teixeira de Sousa Fangueiro

Recrutamento e Seleção nos Setores Público e Privado: Perspetiva numa Consultora de Recursos Humanos

Resumo

O Recrutamento e Seleção nos setores público e privado é realizado de forma distinta e implica diferentes conhecimentos e competências. O presente documento tem como objetivo a descrição de uma experiência de estágio numa consultora de recursos humanos, no âmbito da conclusão do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Escola de Psicologia da Universidade do Minho. Aqui, são apresentados os procedimentos associados aos processos de recrutamento e seleção, tanto no setor público, como no privado, revelando os conhecimentos e competências desenvolvidas pela estagiária. Para além disto, são descritos os resultados qualitativos e quantitativos do processo de estágio curricular e uma reflexão aprofundada acerca dos mesmos.

***Palavras-chave*:** Consultoria, Recrutamento, Seleção, Setor Público, Setor Privado

Recruitment and Selection in the Public and Private Sectors: A Human Resources Consultant's Perspective

Abstract

Recruitment and Selection in the public and private sectors is carried out differently and involves different knowledge and skills. The purpose of this document is to describe an internship experience in a human resources consultancy, as part of the completion of the Master's Degree in Work and Organizational Psychology from the School of Psychology at the University of Minho. Here, the procedures associated with recruitment and selection processes in both the public and private sectors are presented, revealing the knowledge and skills developed by the trainee. In addition, the qualitative and quantitative results of the internship process are described, along with an in-depth reflection on them.

Keywords: Consulting, Recruitment, Selection, Public Sector, Private Sector

Índice

Introdução 7

Enquadramento Institucional/Organizacional do Estágio 8

Descrição da Organização 9

Descrição do(s) Projeto(s) de Estágio 12

Recrutamento e Seleção no Setor Privado 12

Objetivos do Projeto 14

Clientes do Projeto 14

Metodologias do Projeto 15

Resultados do Projeto 21

Recrutamento e Seleção no Setor Público 23

Objetivos do Projeto 24

Clientes do Projeto 24

Metodologias do Projeto 25

Resultados do Projeto 28

Reflexão Sobre a Experiência de Estágio 30

Referências 33

Índice de Figuras

Figura 1 16

Figura 2 20

Introdução

O presente relatório tem como objetivo a apresentação do meu percurso e das aprendizagens resultantes da elaboração de um estágio curricular realizado numa empresa de Consultoria de Recursos Humanos, no Porto. Este estágio decorreu ao longo do ano letivo 2023/2024, no âmbito da conclusão do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, pela Escola de Psicologia da Universidade do Minho.

Ao longo de, aproximadamente, sete meses, com início a 26 de setembro de 2023 e término a 13 de março de 2024, tive a oportunidade de integrar a equipa de Recrutamento e Seleção Especializados de uma empresa de Consultoria de Recursos Humanos. Aqui, tive a oportunidade de realizar diferentes tarefas que estão intimamente ligadas à função de Consultor de Recursos Humanos, tendo realizado o acompanhamento de diversos processos de Recrutamento e Seleção, tanto no setor público, como no setor privado. Representando esta, uma oportunidade de contactar com o mercado de trabalho e de me relacionar com profissionais de Psicologia do Trabalho e das Organizações, acredito que esta experiência vai, certamente, favorecer a minha transição para a prática profissional, na área sob a qual desenvolvi o meu percurso académico. Assim, considerando que a teoria e a prática são duas vertentes que nunca se dissociam, acredito que a elaboração de um estágio nesta altura da formação académica, representa uma oportunidade de aprimorar e desenvolver conhecimentos empíricos, revelando-se uma importante experiência de preparação para o futuro.

Com o presente relatório de estágio pretende-se demonstrar os conhecimentos e competências aprendidos e desenvolvidos com a experiência de estágio curricular. Para o efeito, o presente trabalho estará segmentado em três partes. A primeira, refere-se ao Enquadramento Institucional/Organizacional, onde se procede a uma descrição do local onde foi desenvolvido o estágio, referindo parâmetros associados à história e evolução da empresa ao longo dos anos, a organização dos departamentos que a constituem e, ainda, a descrição do departamento que integrei durante este período. De seguida, serão aprofundados as principais atividades desenvolvidas no Estágio Curricular, em que serão abordados dois grandes projetos: Recrutamento e Seleção no Setor Público e Recrutamento e Seleção no Setor Privado. Por fim, numa terceira parte do relatório, será apresentada uma

reflexão sobre a experiência de estágio e uma apreciação das aprendizagens adquiridas.

Enquadramento Institucional/Organizacional do Estágio

Com mais de trinta anos de existência, esta empresa de consultoria na área dos Recursos Humanos, onde decorreu o estágio curricular, destaca-se por representar um parceiro de confiança não só para os ativos humanos envolvidos em cada processo, mas, também, para os negócios dos seus clientes. Esta organização, voltada para o constante crescimento e sucesso, tem como base a procura incansável da melhor qualidade dos serviços e, ainda, a construção de equipas de trabalho fortemente qualificadas.

Em 1986, altura em que o país preparava a integração no Mercado Comum, é criada esta empresa, que surge da visão antecipatória de que os investimentos da abertura à Europa iriam implicar alterações no mercado de emprego e, ainda, introduzir uma mudança de métodos e organização de trabalho num setor considerado tipicamente conservador. Assim, com a participação maioritária de um grupo líder europeu no setor do Recrutamento e Seleção, esta empresa teve a oportunidade de integrar um grupo, com empresas associadas em toda a Europa e Brasil que, de imediato, providenciaram oportunidades de negócio que permitiram, nos anos consequentes, a criação de centenas de postos de trabalho qualificados. Assim, esta organização portuguesa tornava-se notoriamente uma das empresas com maiores índices de crescimento do Grupo internacional, não só pelo seu posicionamento líder na área do Recrutamento e Seleção mas, também, por realizar consecutivamente um alargamento de atividades, criando novas empresas, nomeadamente, nas áreas da Formação, Consultoria de Recursos Humanos e, ainda, Recrutamento para Trabalho Temporário.

O desenvolvimento e crescimento desta empresa manteve-se constante e, em 1992, no âmbito de um processo de rotura financeira do Grupo Internacional, decorrente da crise europeia que se vivia, ocorreu uma operação de Management Buy Out. Este fenómeno permitiu que esta organização funcionasse sobre capitais exclusivamente portugueses, o que levou a que esta fosse considerada uma das principais empresas nacionais na área dos Recursos Humanos. Para além disto, a

criação da área de negócio do Outsourcing permitiu que esta organização empresarial fosse, mais uma vez, elevada a uma posição de destaque, estando presente no grupo das dez principais empresas nacionais de Gestão de Serviços.

Com uma política muito própria, esta empresa sempre esteve direcionada para a inovação e crescimento, tendo sido considerada pioneira na Certificação da Qualidade pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) na área da prestação de Serviços de Recursos Humanos e, mais tarde, tendo visto alargada esta mesma certificação à totalidade de empresas associadas com base nas normas internacionais ISO 9000. Para além disto, torna-se relevante realçar os inúmeros reconhecimentos institucionais direcionados para o Serviço aos Clientes que têm sido reconhecidos ao longo de todos os anos de existência.

Já em 2023, a empresa inicia um processo de *Rebranding*, lançando marcas especializadas dentro das suas atuais áreas de atuação, nomeadamente, *Talent Acquisitions Solutions*, Trabalho Temporário, *HR Tech Solutions*, *Human Development*, *Consulting* e, ainda, Outsourcing. Este processo, não só representa uma mudança da imagem, mas também uma aposta estratégica orientada para a inovação tecnológica impulsionada no mundo empresarial nos últimos anos.

Esta empresa, que tem vindo a crescer e a desenvolver-se continuamente ao longo dos seus vastos anos de existência, defende firmemente que a relação próxima e a preocupação constante com cada pessoa, candidato e cliente, permitindo que se criem as soluções organizacionais mais adequadas, colocando em destaque dois aspetos fulcrais: as pessoas e os negócios. Deste modo, ser capaz de criar uma relação estreita de confiança com os clientes, candidatos e colaboradores continua a constituir um dos objetivos centrais da organização, assim como, valores associados à ética profissional, criatividade, rigor e excelência.

Descrição da Organização

Após apresentação da organização, surge a necessidade de esclarecer de que forma esta se organiza, de forma a responder aos contínuos desafios empresariais de um mercado em constante desenvolvimento e evolução. Desta forma, esta empresa, através da evolução exigida pela transformação nas empresas que foi ocorrendo ao

longo dos anos, foi articulando a sua atuação no setor dos Recursos Humanos. Esta atuação transversal às áreas fundamentais dos RH, passa desde o Recrutamento e Seleção de colaboradores numa vertente permanente ou temporária, até à Avaliação Contínua de empresas e/ou organizações, passando por atividade de Certificação curricular de profissionais, Formação, *Coaching*, Gestão de Carreira e, até, desenvolvimento de soluções para Transição de Carreira.

No âmbito da Consultoria, a participação desta empresa passa por um acompanhamento contínuo, através de uma monitorização periódica que concerne na manutenção dos sistemas de gestão, incluindo processos de reestruturação de processos e procedimentos, na gestão e planeamento de carreiras, na avaliação de quadros de colaboradores, na preparação e acompanhamento da sucessão de pessoas e, ainda, em qualquer necessidade que envolva o património humanos das organizações. Ainda nesta vertente, esta empresa disponibiliza dados qualitativos e quantitativos de suporte às decisões estratégicas e de gestão, possibilitando a rentabilização do capital humano. Este processo deve ter sempre em consideração os objetivos e potencial de desenvolvimento do negócio, acompanhado pelo desenvolvimentos dos ativos e talentos, de forma a potenciar o crescimento da empresa cliente.

Relativamente à vertente da Formação, esta empresa proporciona planos de formação "à medida", de cariz comportamental, em formato tanto presencial, como de *blended learning*. Aqui, utiliza metodologias que possam promover a reflexão e captação do conhecimento, utilizando o treino e a prática "on the job" de forma a consolidar e promover um desenvolvimento intelectual efetivo. O processo de planeamento e desenho dos planos de formação é desenvolvido com auxílio da metodologia *design thinking*, promovendo soluções integradas e funcionais para responder aos défices que possam ser identificados nas organizações clientes (Bonini & Sbragia, 2011).

Reconhecendo a dificuldade e desafio dos processos de Recrutamento e Seleção, esta empresa, e os seus colaboradores responsáveis por esta área, pretendem trabalhar de forma contínua e empenhada na procura não só dos candidatos mais ajustados às posições de emprego a ocupar mas, também, na adequação desses candidatos ao tipo de empresa e negócio do cliente em questão. O foco central deste

trabalho não passa apenas pela pesquisa de candidatos, mas pela procura de respostas às necessidades das empresas e organizações de diversificados setores e mercados. Assim, um consultor do departamento de Recrutamento e Seleção foca-se na pesquisa de candidatos de variados níveis de responsabilidade e, na seleção e colocação dos mesmos nas organizações ou empresas clientes.

O departamento do Trabalho Temporário, área distinguida por duas vezes pela Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG) nos anos de 2014 e 2015, com o prémio de Melhores Fornecedores de Trabalho Temporário em Portugal, é responsável pelo apoio por excelência aos seus clientes, no âmbito da consultoria, gestão e aconselhamento legal de procedimentos de RH. Aqui, são desenvolvidos procedimentos de extrema importância em áreas diversificadas, nomeadamente, na área dos Serviços, Indústria, Transportes e Logística, Retalho, Merchandising, entre outros. Assim, qualquer empresa cliente que requisite estes serviços, poderá dispor de um trabalho exaustivo de recrutamento e seleção para posições temporárias, incluindo o respetivo processamento salarial, cumprimento das obrigações legais e sociais e, do exercício do poder disciplinar.

Também distinguido pela APG em 2014 e 2015 como os Melhores Fornecedores de Outsourcing em Portugal, esta empresa permite reduzir e flexibilizar os custos operacionais das empresas clientes, partilhando os riscos, e contribuindo para a melhoria dos seus resultados. Nesta temática, esta empresa é responsável por um leque muito variado de operações associadas aos métodos de recrutamento e seleção, definição quantitativa e qualitativa das necessidades do cliente, gestão contratual e administrativa de todos os colaboradores e acompanhamento do seu desenvolvimento profissional, controlo operacional e financeiro dessas operações e, ainda a análise e simplificação de processos burocráticos envolvidos. Estas intervenções estão associadas a diversas áreas, nomeadamente, a trabalhos de atendimento ao público (lojas, receção e eventos), atividades lúdicas e desportivas em ambiente escolar, atividades de logística, Field Marketing (promoções, *merchandising* e equipas de vendas), apoio a clientes em ambiente *Contact Center*; cobranças e recuperação de crédito e, ainda, em *Backoffice*.

Por fim, no departamento responsável pelas atividades de *Coaching*, esta empresa trabalha de forma sólida o desenvolvimento de projetos para diversificados

setores de atividade, desenvolvendo *Management Coaching*, *Executive Coaching*, *Team Coaching*, *Career Coaching* e, ainda, *Outplacement*. Esta área tem-se vindo a revelar importante e uma das metodologias mais eficazes para o desenvolvimento de autoconhecimento e inteligência emocional, revela-se fundamental ao meio empresarial, constituindo uma forte ferramenta para o sucesso das empresas clientes.

O processo de estágio referente ao presente documento, foi desenvolvido no escritório responsável pelos processos de Recrutamento e Seleção Especializados, localizado na zona do Porto. Aqui, eram desenvolvidos os processos de recrutamento requisitados pelas empresas clientes, para cargos médios e/ou altos. A equipa responsável por esses processos, e que partilha o mesmo espaço de escritório, é composta por seis consultores de recrutamento e seleção para clientes privados, duas consultoras para procedimentos concursais públicos, um comercial responsável pela angariação de novos clientes, a Diretora Executiva de Recrutamento e Seleção Especializados da zona Norte e o Diretor Comercial, ambos responsáveis pelo acompanhamento dos restantes colaboradores.

Descrição do(s) Projeto(s) de Estágio

Recrutamento e Seleção no Setor Privado

O Recrutamento pode ser entendido como um processo de descoberta e atração de candidatos qualificados para o preenchimento de uma determinada vaga de emprego. Este processo implica um conjunto de atividades que têm como objetivo a captação da atenção de candidatos qualificados que possuam as competências necessárias para a boa execução da função que está em aberto (Taylor & Collins, 2000). Além disto, a Seleção corresponde ao processo de avaliação dos candidatos atraídos pelo recrutamento e identificação do candidato que revela maior potencial para contribuir de forma positiva para o empregador (Hamza et al., 2021). Desta forma, enquanto o processo de recrutamento se refere à estratégia de incentivar indivíduos a querer desempenhar uma função em específico, o processo de seleção envolve identificar os indivíduos mais qualificados e ajustados a desempenhá-la de forma eficaz (Karim et al., 2021).

O sucesso das empresas ou organizações está intimamente ligado à performance do capital humano que nelas trabalham. De forma que a performance da organização seja positiva, os processos de recrutamento e seleção são fundamentais, no sentido de selecionarem candidatos qualificados que contribuam ativamente para essa finalidade (Karim et al., 2021). Deste modo, a responsabilidade de recrutar talento para as empresas, tarefa que, por norma, está alocada ao departamento de Recursos Humanos, representa um processo fundamental para a competitividade e vantagem estratégica das empresas no mercado e, por isso, deve ser um processo realizado com qualidade e seriedade (Hamza et al., 2021).

As soluções e evoluções tecnológicas a que pudemos assistir nas últimas décadas, permitiram que o processo de recrutamento e seleção fosse evoluindo, adaptando-se à realidade tecnológica e à rápida evolução dos mercados. Desta forma, os sistemas de recrutamento eletrónicos (*e-recruitment*) registaram uma expansão muito significativa nos últimos anos. Estes, permitem às empresas e consultoras de Recursos Humanos atingir um público mais vasto com um custo reduzido comparativamente aos métodos tradicionais (Faliagka et al., 2012). Assim, de forma global, as organizações optaram por utilizar portais informatizados que tornam a relação entre o futuro empregador e o candidato mais prática e rápida (Subhani et al., 2012). Com estas ferramentas a serem implementadas, os candidatos, por norma, candidatam-se às oportunidades de emprego submetendo o seu currículo que é, mais tarde, avaliado por recrutadores especializados, permitindo um certo grau de automatização aos processos de Recrutamento e Seleção, promovendo não só o aumento da eficácia dos processos como, também, uma elevada redução de custos associados aos mesmos (Faliagka et al., 2012).

Atualmente, é possível dizer que a grande influência que a tecnologia teve nos processos de Recursos Humanos, nomeadamente, nos processos de Recrutamento e Seleção, foram fulcrais ao avanço dos mesmos e, afetou todo o seu processo de funcionamento (Nikolaou, 2021). Deste modo, a forma de anunciar oportunidades de emprego, publicar anúncios, contratar interna ou externamente, recrutar e selecionar foi drasticamente alterada (Subhani et al., 2012).

Os processos de recrutamento e seleção são organizados e efetuados de forma distinta nas diferentes organizações. No entanto, são descritos como processos complexos e com diversas etapas.

Objetivos do Projeto

Com o presente projeto, pretendiam-se alcançar os seguintes objetivos, até março de 2024:

1. Compreender a forma como o processo de Recrutamento e Seleção no setor privado pode ser conduzido e as diferentes fases do processo;
2. Participar ativamente e com crescente grau de autonomia no processo de Recrutamento e Seleção no setor privado.

De forma a monitorizar o cumprimento destes objetivos, foram realizadas sessões de acompanhamento regulares com a supervisora no local de estágio e com a orientadora académica do estágio curricular. Adicionalmente, foi solicitada à supervisora de estágio uma avaliação intercalar e uma avaliação final do desempenho da estagiária que visou auxiliar na avaliação do cumprimento destes objetivos.

Clientes do Projeto

Visto que o estágio a que este documento se refere foi elaborado numa empresa de consultoria, o desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção especializados no setor privado envolviam um contacto direto e próximo com os clientes a que este processos diziam respeito. Assim, estes clientes são empresas, organizações ou associações das mais diversas áreas e setores, situadas na região Norte do país, visto que o escritório onde elaborei o estágio curricular apenas era responsável por esta região. Neste âmbito, é possível afirmar que são desenvolvidos processos para pequenas e médias empresas mas, também, para grandes empresas e multinacionais estabelecidas em Portugal, apesar de desenvolvermos processos de recrutamento para unidades de negócios estabelecidas noutros países.

É, ainda, importante referir que, no decorrer dos processos de recrutamento, os consultores mantinham um contacto constante com um representante dos clientes dado que, grande parte das informações e preferências deveriam ser divulgadas por estes. O contacto era mantido durante todo o processo através de reportes semanais

acerca do estado atual do processo, através de e-mail ou chamada telefónica. Nestes contactos eram divulgados os possíveis candidatos para ocupar as funções mas também as dificuldades sentidas por parte dos consultores durante o processo, de forma a que, se necessário, fossem feitas alterações ao descritivo da função a ocupar ou às condições que esta oferecia. Os clientes demonstravam disponibilidade para este contacto constante, dado que este era fundamental para que o candidato mais enquadrado com as suas espectativas fosse identificado e acabasse por ocupar a vaga pretendida.

Metodologias do Projeto

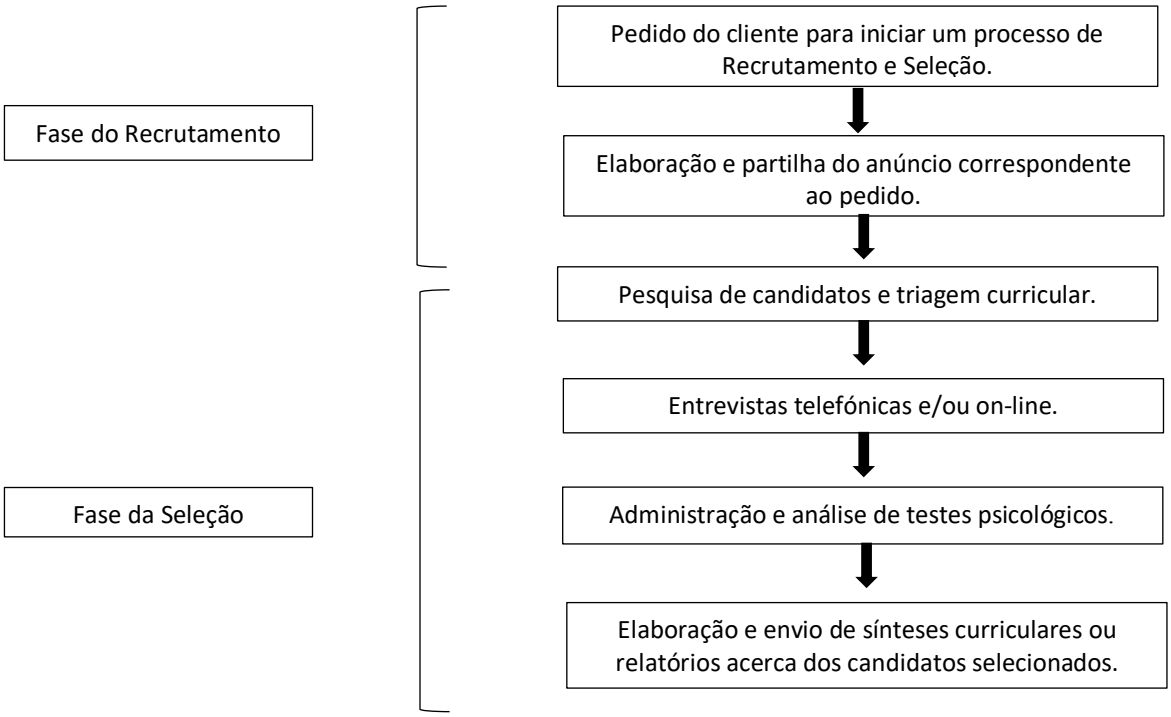
Alvos. Os principais alvos deste projeto são os candidatos envolvidos nos processos de recrutamento e seleção desenvolvidos pela empresa consultora. No decorrer destes processos várias pessoas são envolvidas, nomeadamente, todos os indivíduos que se candidatam de forma espontâneas aos anúncios divulgados mas, também, todos aqueles que são contactados diretamente pelos consultores por serem considerados perfis "ideais" para as funções que se pretende preencher. Desta forma, e sendo que o objetivo principal do projeto é o preenchimento de uma vaga de emprego, todos os alvos são pessoas que de alguma forma podem ser consideradas para a mesma.

Procedimentos. De acordo com o funcionamento atual do local de estágio a que este relatório se refere, e tendo em conta a informação contida na Figura 1, o processo de Recrutamento tem início quando é realizado um pedido por parte de um cliente. Nesta fase, iniciam-se os processos internos de abertura de projeto e é criado um anúncio que será publicado em diversas plataformas online, tais como, "Job is Job", "Expresso Emprego", "Net Empregos", "Google Jobs", "LinkedIn" e, ainda, no website oficial da empresa de recrutamento.

De forma a otimizar a elaboração de anúncios, toda a informação relevante para as oportunidades a divulgar, são fornecidas pelas empresas clientes aos consultores responsáveis pelo projeto. Desta forma, são divulgadas informações referentes à formação académica necessária para a função, anos de experiência em tarefas associadas, competência técnicas e comportamentais e, ainda, um descritivo funcional que permita a total compreensão do posto de trabalho que se pretende preencher, incluindo os objetivos, atividades subjacentes e condições associadas (tipo de contrato, remuneração, horário de trabalho e benefícios).

Figura 1

Fases do Processo de Recrutamento e Seleção Estabelecidas no Local de Estágio.



Fonte: Elaboração própria.

Após concluída a fase de partilha da vaga nos meios em questão, inicia-se a fase da procura de candidatos e receção de candidaturas espontâneas por parte dos indivíduos interessados na função. É importante referir que, devido ao Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD) implementado, não são aceites currículos em formato de papel, uma vez que não cumprem a garantia do princípio da integridade e confidencialidade dos candidatos ao nível da proteção contra o tratamento não autorizado ou ilícito dos seus dados e contra a perda, destruição ou danificação acidental dos seus currículos.

Apesar da vaga ser publicada em várias plataformas de recrutamento, quanto se trata de perfis especializados e com características muito específicas, pode ser necessário elaborar uma pesquisa intensiva de potenciais candidatos através de outros motores de busca. Assim, ao invés dos consultores ficarem a aguardar que as candidaturas mais adequadas surjam de forma espontânea, de forma a rentabilizar o seu tempo, são elaboradas abordagens a potenciais candidatos, procurando desenvolver o interesse desses mesmos indivíduos nas funções em aberto (Shulman &

Chiang, 2007). Neste âmbito, o *LinkedIn* revela-se, a nível global, como uma das mais influentes redes sociais utilizadas para o efeito. Nesta plataforma digital, é possível serem criadas ligações profissionais, expandir a rede de contactos pessoais, publicar anúncios de emprego, elaborar contratações e, ainda divulgar oportunidades de emprego ou interações profissionais (Subhani et al., 2012). Desta forma, para além das candidaturas efetuadas diretamente à vaga publicada, é elaborado um processo de pesquisa intensivo no *LinkedIn* e, ainda, na base de dados criada pela própria consultora, que contém todos os perfis que já estiveram envolvidos, de alguma forma, em qualquer processo de recrutamento realizado anteriormente.

Finalizada a campanha de recrutamento e a pesquisa de potenciais candidatos a assumir a vaga, dá-se início ao processo de Seleção. A seleção consiste no ato de identificar o candidato que melhor se enquadra nas capacidades, conhecimentos, competências e experiência exigidas à função, utilizando instrumentos e procedimentos específicos para que este processo seja feito de forma justa e ética (Karim et al., 2021). Na empresa onde o estágio foi desenvolvido, a seleção dos candidatos tem início na fase da triagem curricular, em que os consultores analisam o perfil dos candidatos, através da apreciação do seu Curriculum Vitae (CV). Esta etapa é fundamental para que as seguintes fases do processo de seleção sejam bem-sucedidas e, desta forma, deve ser feita de forma coerente, tendo em conta o descritivo funcional disponibilizado pelo cliente.

Após serem sinalizados os CV que sugerem maior enquadramento com a função, os candidatos são contactados, através de um breve contacto telefónico, em que são abordados temas como, a motivação, disponibilidade, enquadramento e, ainda, é colocada qualquer questão que tenha surgido no momento de análise do CV. Se esses requisitos estiverem de acordo com o esperado e os candidatos demonstrarem interesse em prosseguir no processo de seleção, é sugerida a marcação de uma entrevista on-line, realizada através da plataforma do Teams, para maior comodidade de ambas as partes, de forma a aprofundar os tópicos mais relevantes à função.

A entrevista é um dos processos de seleção mais frequentemente utilizados pelos empregadores, já que estes consideram ser uma forma intuitiva de perceber ou prever os comportamentos e desempenho dos candidatos, dependendo da forma como estes reagem e respondem às questões que lhes são colocadas (McDaniel et al., 1994).

No local onde tive a oportunidade de desenvolver o meu estágio curricular são efetuadas entrevistas semiestruturadas porque, para além das questões definidas previamente, esta metodologia permite esclarecer qualquer dúvida que surja durante a resposta às questões colocadas e, ainda, permite o incentivo a um maior desenvolvimento às respostas dadas pelos candidatos, que por vezes podem ser reduzidas. Esta entrevista é realizada de forma individual com cada candidato e moderada pelo consultor responsável pelo processo de recrutamento e seleção correspondente, demonstrando ser uma das fases mais valorizada do processo de seleção.

Ao longo dos anos, os testes psicológicos têm demonstrado assumir um papel importante nos processos de Recrutamento e Seleção. Estes, permitem medir as diferenças individuais, nomeadamente, relativa a aspetos como o ajustamento emocional, relações sociais, interesses, entre outros. Assim, estas avaliações permitem inferir como determinada pessoa reage quando exposta a uma situação ou acontecimento específico. Desta forma, os testes psicológicos e de personalidade podem fornecer indicadores individuais relevantes para a organização que está a recrutar (Remann & Nordin, 2021).

A Consultora de Recursos Humanos onde foi desenvolvido o estágio, de forma a complementar a informação adquirida na realização das entrevistas, possui uma bateria de Testes de Avaliação Psicológica. Assim, estando estes validados para a população portuguesa, são administrados no sentido de avaliar diversas competências e capacidades, tais como, a atenção, raciocínio lógico, raciocínio numérico, inteligência geral e personalidade. De forma a haver adequação dos testes à função para a qual está a ser efetuado o processo de recrutamento, os testes a ser aplicados aos candidatos são escolhidos de acordo com as competências que sugerem maior relevância para as tarefas a desenvolver na função. Estes, estão armazenados numa plataforma interna de testes on-line que permite que os consultores habilitados para tal, enviem os testes aos candidatos, analisem os seus resultados e, por fim, que os utilizem para complementar a informação que já recolheram acerca dos candidatos.

Após estarem concluídas as fases anteriormente descritas, os consultores selecionam um grupo restrito de candidatos que sugerem maior enquadramento com as funções a ocupar. Assim, são elaboradas sínteses ou relatórios que apresentem os

diferentes aspetos avaliados ao longo do processo de Recrutamento e Seleção, de modo a facilitar a tomada de decisão por parte das empresas clientes. O tipo de documento, síntese ou relatório, a enviar ao cliente vai depender da preferência ou do tipo de serviço que foi acordado entre a Consultora e a Empresa Cliente. Apesar de ambos os documentos apresentarem informações acerca dos contactos do candidato, formação académica, competências técnicas, motivação, disponibilidade e expectativa salarial, apenas o relatório apresentará um parecer, desenvolvido pelo consultor responsável, acerca do candidato, das *soft skills* identificadas em momento de entrevista, dos seus comportamentos ao longo do processo e, ainda, dos resultados dos testes psicotécnicos realizados.

Após serem enviados estes documentos para o cliente, a decisão final acerca do candidato que deve ocupar a função é da total responsabilidade do mesmo. Nesta fase, os consultores mostram-se disponíveis para mediar o processo de agendamento das entrevistas com os candidatos selecionados pelo cliente. Assim, o processo encerra quando, após um candidato aceitar uma proposta feita pelo cliente, permanece por três meses na função referente ao processo. Se a permanência do candidato na função for, por algum motivo, inferior a três meses, é reaberto o processo para que seja feita uma substituição do candidato.

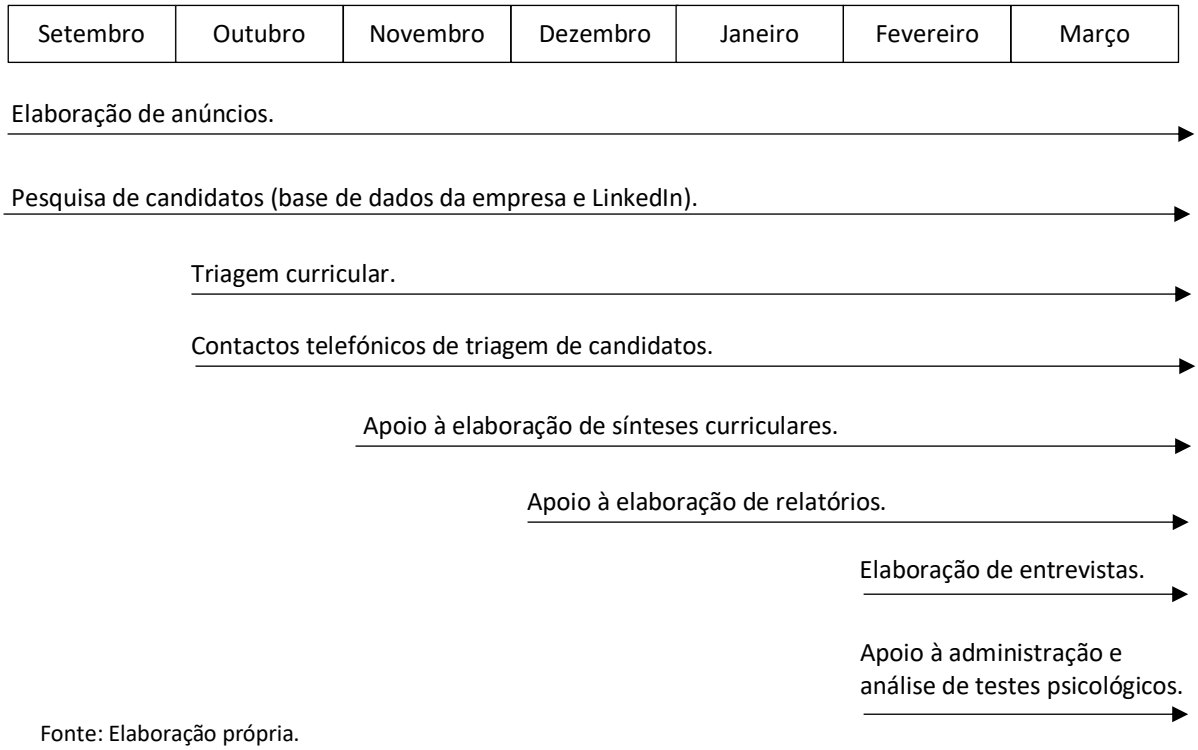
Recursos. Relativamente aos recursos fundamentais à realização dos procedimentos e tarefas propostas pelo local de estágio, estes foram disponibilizados desde o primeiro dia em que comecei a desempenhar funções enquanto estagiária. No primeiro dia de estágio, foi-me disponibilizado um conjunto de documentos necessários para o desenvolvimento dos processos de recrutamento. Aqui, estavam contidos documentos necessários para a elaboração dos anúncios, das sínteses e relatórios finais, guiões de entrevistas e, ainda, documentos de apoio aos procedimentos e passos a seguir na elaboração dos mesmos. Para além disto, foi-me atribuído um computador portátil, um rato e uns auscultadores com microfone para a elaboração de chamadas e entrevistas com os candidatos. Desde logo, foi-me atribuída uma secretária própria, numa sala em regime de *open space*, promovendo o trabalho em equipa com os restantes trabalhadores do escritório.

Tendo em consideração que todos os recursos me foram disponibilizados desde uma fase muito inicial do estágio, fui capaz de desenvolver todas as tarefas propostas, considerando ter utilizado esses recursos de forma adequada.

Calendário. Na Figura 2, é possível verificar as diferentes tarefas desenvolvidas no âmbito do projeto Recrutamento e Seleção no Setor Privado.

Figura 2

Tarefas Desenvolvidas ao Longo do Período de Estágio



Fonte: Elaboração própria.

Várias tarefas me foram alocadas ao longo de todo o período de estágio, tendo sido este marcado pelo acréscimo constante de responsabilidade e autonomia, tal como se pode observar na Figura 2. Numa fase inicial, as tarefas alocadas estavam mais associadas a procedimentos mais simples, de ajuda direta a outros consultores contribuindo para o aprofundamento dos conhecimentos acerca dos procedimentos estabelecidos na empresa. Por outro lado, após os primeiros meses de estágio foi-me dada a oportunidade de desenvolver processos de contacto direto com os candidatos, por exemplo, através da elaboração dos contactos telefónicos com os mesmos. Já nos meses finais do estágio, os níveis de responsabilidade foram mais uma vez desafiados,

tendo sido responsável, ainda que com supervisão, por alguns processos de recrutamento e seleção, tendo tido a oportunidade de desenvolver todas as etapas a estes subjacentes.

Tendo em consideração esta informação, considero que o tempo da minha atuação enquanto estagiária foi bem gerido e permitiu que tivesse contacto direto com todas as tarefas decorrentes dos processos de recrutamento e seleção no setor privado. Para além disto, estas tarefas corresponderam ao planeamento que me tinha sido transmitido no início do período de estágio.

Resultados do Projeto

Numa fase inicial do estágio, tive a oportunidade de executar tarefas associadas à criação e publicação de ofertas, em formato de anúncio, nas diferentes plataformas online que a empresa utiliza para este efeito. Neste âmbito, para além das competências de escrita necessárias para executar, de forma eficaz, estes anúncios, também a compreensão dos processos de recrutamento e seleção como processos de extrema seriedade e importância marcaram as minhas aprendizagens. Assim, uma comunicação clara, simples e objetiva deve ser mantida durante todo o processo para que, de forma eficaz, os candidatos compreendam toda a informação relativa à vaga a que se candidatam. A elaboração e partilha de anúncios foi uma função que desenvolvi desde o início do estágio e que, de forma continua, se manteve durante toda a sua duração.

A monitorização dos processos é uma tarefa desenvolvida pelos consultores diariamente, de forma a estarem atualizados acerca do número de candidaturas existentes em cada processo. Desta forma, a triagem dos candidatos na base de dados da empresa foi uma das tarefas que desenvolvi durante todo o período de estágio. Sendo esta uma etapa fulcral para o sucesso do processo de seleção deste decorrente, a minha participação nesta tarefa proporcionou-me aprendizagens importantes que aprimoraram o meu sentido crítico, nomeadamente acerca da ponderação do enquadramento dos candidatos com a vaga a que se candidatam. Para além disto, tive a oportunidade de desenvolver pesquisas na rede social *LinkedIn*, no sentido de identificar indivíduos que pudessem corresponder às necessidades apresentadas pelos clientes. A pesquisa numa "base de dados" tão alargada permitiu-me desenvolver

capacidades de organização e priorização, tendo adquirido competências importantes associadas à utilização profissional desta rede social.

Após concluída a fase de familiarização com os processos de trabalho desenvolvidos pela empresa, foi-me permitido envolver-me de forma mais direta com os processos de recrutamento e seleção em desenvolvimento. Desta forma, promovendo maior responsabilidade individual, comecei a realizar contactos telefónicos de triagem de candidatos. Nesta modalidade, tive a oportunidade de realizar mais de 170 chamadas, o que me permitiu não só desenvolver capacidades de comunicação, como também, competências de análise de conhecimentos técnicos e de *soft skills* apresentadas pelos candidatos no decorrer das mesmas. Estes contactos foram efetuados no sentido de auxiliar os colegas, sendo que, no final de cada chamada, eram transmitidas, aos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, as impressões retiradas acerca dos candidatos. Inicialmente, os colegas, tendo em consideração a informação transmitida, decidiam se os candidatos eram aptos para seguir no processo de seleção, no entanto, ao longo do período de estágio, esta responsabilidade foi-me transmitida, o que demonstrou confiança no meu desempenho enquanto estagiária.

De forma a auxiliar os restantes consultores, quanto estes estavam com uma quantidade acrescida de trabalho, tive a oportunidade de dar apoio na elaboração das sínteses e dos relatórios para enviar para os clientes. Esta tarefa continha o preenchimento de um documento com os dados pessoais do candidato, as informações mais relevantes acerca dos mesmos, em forma de texto e, ainda, os resultados que estes apresentaram nos testes. Estes testes foram, também, em certa altura do estágio, remetidos por mim através da plataforma utilizada para o efeito sendo que, a posterior análise dos resultados apresentados nos mesmos foi elaborada sempre com supervisão de profissionais habilitados para tal. Tendo em conta que estes são documentos para enviar aos clientes da consultora, a forma como são conduzidos e a coerência dos mesmos deve ser mantida.

Numa fase inicial, foi-me permitido assistir a entrevistas de seleção de candidatos realizadas pelos meus colegas de forma a reter não só o tipo de linguagem que deve ser utilizada como, também, que tipo de informação é divulgada, quais as questões mais apropriadas e que postura deveria adotar durante o seguimento da

mesma. Mais tarde, tive oportunidade de conduzir, aproximadamente, 12 entrevistas de forma individual, ainda que, com supervisão dos colegas responsáveis pelo processo correspondente à entrevista. Desta forma, enquanto entrevistadora tinha a responsabilidade de me apresentar, expor o projeto em causa apresentando todas as suas características e dimensões, colocar questões acerca do percurso do candidato para averiguar enquadramento com a função e, ainda, colocar questões que revelassem a sua motivação para a mesma.

Por fim, é ainda importante referir que, numa fase final do estágio curricular, foi-me dada a relevante oportunidade de ser responsável, ainda que com supervisão, por cerca de quatro processos de recrutamento e seleção, sendo que dois deles eram processos de substituição de profissionais que, por algum motivo, não cumpriram com os três meses necessários para a finalização dos processos. Aqui, fui responsável por todas as etapas dos processos, nomeadamente, pela procura de candidatos, triagem curricular dos mesmos, condução das entrevistas de seleção e elaboração dos relatórios e sínteses correspondentes. O contacto com os clientes era feito pelos colegas responsáveis pela supervisão dos projetos que tive oportunidade de desenvolver de forma mais autónoma. Esta oportunidade revelou-se bastante importante para as minhas aprendizagens, visto que promoveu o meu sentido de autonomia, organização e responsabilidade.

Recrutamento e Seleção no Setor Público

Segundo a Portaria nº 233/2022 de 9 de setembro do Diário da República, ao longo dos anos, o Governo Português tem feito um investimento na revisão do regime de acesso à Administração Pública para que, com isto, os processos e procedimentos que este implica sejam simplificados e mais eficientes. O aperfeiçoamento destas atividades de recrutamento é fundamental porque permitem não só promover um recrutamento mais eficaz como, também promover melhores escolhas, recrutando profissionais mais aptos para as diferentes funções.

Inicialmente, parece-me importante sublinhar o Artigo 2º desse mesmo documento, relativo aos princípios a seguir pelos responsáveis dos processos de recrutamento. Aqui, é reforçada a importância dos princípios da liberdade de candidatura a todos os indivíduos que cumpram com os requisitos legais previstos, a

relevância do princípio da igualdade de tratamento e oportunidades e, ainda, o destaque ao princípio do mérito que reforça que os métodos e critérios utilizados durante o procedimento devem ser objetivos e adequados às características das funções a ocupar.

Objetivos do Projeto

O presente projeto visava alcançar os seguintes objetivos até março de 2024:

1. Compreender como o processo de Recrutamento e Seleção no setor público é conduzido e conhecer as diferentes etapas desenvolvidas pela consultora no auxílio aos Municípios;
2. Dar apoio e participar de forma ativa no processo de Recrutamento e Seleção no setor público, adquirindo gradualmente mais autonomia.

Para monitorizar o cumprimento desses objetivos, foram realizadas sessões regulares de acompanhamento com a supervisora no local do estágio e colegas responsáveis por esta tipologia de processos e, ainda, com a orientadora académica do estágio curricular. Da mesma forma que o projeto apresentado anteriormente neste documento, foi solicitada à supervisora do estágio uma avaliação intercalar e uma avaliação final do desempenho da estagiária, com o intuito de auxiliar na avaliação do cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Clientes do Projeto

As atividades de recrutamento e seleção no setor público estão intimamente associadas aos Concursos Públicos das Câmaras Municipais da região norte do país, dado que a atividade do escritório onde tive oportunidade de desenvolver o meu estágio apenas abrange esta área. Deste modo, sendo os Municípios os principais clientes deste projeto, o contacto era feito diretamente com a pessoa responsável pelos processos internos do Município que, por norma, era também a pessoa responsável pelos Recursos Humanos do mesmo. O contacto com este responsável era feito durante todo o processo, de forma a organizar e desenvolver as etapas de forma adequada visto que, todas as informações sobre o procedimento concursal são publicadas diretamente pelo Município nas plataformas competentes para tal, a articulação das atividades e dos

resultados das diferentes etapas deveriam ser comunicadas entre ambas as parte, consultora e Município, durante todo o processo.

Metodologias do Projeto

Alvos. Os principais alvos deste projeto são os candidatos envolvidos nos procedimentos concursais públicos dos Municípios em que tive oportunidade de colaborar. Estes indivíduos candidatam-se diretamente às vagas expostas pelos Municípios sendo que, os consultores da empresa acolhedora do estágio apenas têm contacto com eles nas fases da aplicação das provas de conhecimentos, da aplicação das avaliação psicológicas e das entrevistas de avaliação de competências. Os restantes candidatos que são excluídos do processo nas etapas anteriores às referidas não têm contacto direto com os consultores.

Procedimentos. Após formação de júri, o procedimento concursal de recrutamento tem início com a publicação do aviso de abertura das candidaturas, feito pela entidade responsável que, por norma, é o Município que pretende ocupar a vaga. Este aviso contém informações referentes ao número de postos a ocupar, o local onde as funções serão desenvolvidas, as características das mesmas, a remuneração, os requisitos de admissão, as habilitações ou áreas de formação de interesse, as informações mais formais da candidatura, entre outros. Após terminado o prazo das candidaturas, e segundo o Artigo 16º, o júri inicia a apreciação das mesmas, verificando que o preenchimento dos requisitos e a apresentação da documentação necessária é cumprido. Após conclusão das verificações necessárias, estão reunidas as condições para iniciar a realização dos métodos de seleção.

A empresa onde tive oportunidade de realizar o meu estágio curricular é contactada pelos Municípios que não reúnem as condições para conduzir de forma autónoma um procedimento concursal para que, profissionais habilitados, possam realizar as etapas necessárias para o bom cumprimento das normas existentes para o recrutamento na Administração Pública. Desta forma, após o júri finalizar a apreciação das candidaturas, os consultores responsáveis pelas fases seguintes do processo tomam conhecimento do número de candidatos no procedimento e preparam os materiais necessários para a elaboração do mesmo.

Tendo em conta a Secção IV, podemos verificar quais os métodos de seleção utilizados para o efeito. As provas de conhecimento são aplicadas no sentido de avaliar os conhecimentos académicos ou profissionais aplicados a situações concretas da função a recrutar. No contexto de estágio a que este documento se refere, estas provas eram aplicadas pelos consultores, no entanto, não eram realizadas internamente, visto que é necessário um conhecimento aprofundado da função para as construir. Assim, uma empresa externa era contratada para a elaboração das mesmas e, posteriormente, estas eram aplicadas, presencialmente, no Município, pelos consultores destacados para tal. Posteriormente, estes consultores eram também responsáveis pela sua correção e ponderação que definia quais candidatos estariam enquadrados para avançar nas próximas fases do processo. Outro método de seleção é a avaliação psicológica que tem como principal objetivo a avaliação das competências comportamentais, aptidões e características de personalidade dos candidatos. Esta fase é desenvolvida de forma diferente em cada procedimento concursal porque deve respeitar o perfil de competências definido para a função. Sendo esta fase da responsabilidade dos consultores, estes devem preparar atempadamente quais os testes a ser aplicados, sendo que a empresa detém um vasto conjunto de testes para o efeito. Por vezes, quando necessário, esta fase é acompanhada de uma entrevista, cujo guião é desenvolvido pelos consultores, que visa identificar competências e aptidões dos candidatos. Esta fase resulta numa avaliação que identifica o candidato como apto ou não apto e, consoante os resultados apresentados, define quais candidatos poderão prosseguir para os restantes métodos de seleção. Métodos como a avaliação curricular e a entrevista de avaliação de competências, nos casos em que tive oportunidade de acompanhar, foram da responsabilidade do Município que, através de ponderação acabam por resultar no(s) candidato(s) a selecionar para o desempenho da função.

Para além dos métodos de seleção referidos anteriormente, se a função exigir, poderão ser aplicados procedimentos de avaliação de portefólio, provas comportamentais que avaliam as competências físicas necessárias à função, exames médicos ou, até cursos de formação específicos, como se pode consultar no Artigo 18º. Estes métodos, na experiência enquanto estagiária, não são tão usuais e são da responsabilidade dos Municípios.

Quando finalizado cada método de seleção, os resultados obtidos são afixados nas instalações do Município e disponibilizado na internet. Da mesma forma, após a elaboração de todos os procedimentos de seleção, a decisão final é também afixada num prazo de 10 dias úteis após a finalização do último método de seleção, como se verifica nos Artigos 22º e 23º. A afixação dos resultados é da total responsabilidade do empregador público, neste caso, dos Município correspondentes.

Recursos. Quanto aos recursos fornecidos pelo local de estágio para a elaboração das atividades correspondentes aos processo de recrutamento e seleção no setor público, estes sempre foram disponibilizados atempadamente e de forma a promover a organização e planeamento dos processos. Os materiais necessários para a fase das Provas de Conhecimento eram elaborados por uma empresa externa, especialista na criação destes documentos e, posteriormente, entregues à consultora para que esta os fosse aplicar aos diferentes Municípios. Por outro lado, a fase da Avaliação Psicológica requeria a preparação e organização dos Testes de Avaliação Psicológica que a empresa detém para o efeito. Se, por algum motivo, fosse sinalizada a falta de testes de avaliação psicológica necessários para aplicação, esta falta era sinalizado e eram pedidos mais testes com a antecedência necessária à sua aplicação. Ainda, para a fase da Entrevista de Avaliação de Competências, é necessária a elaboração de um guião de entrevista, realizado internamente pelas consultoras responsáveis pelos processos. Todas as informações necessárias para a elaboração, preparação e escolha dos testes a aplicar são recolhidas através da leitura dos avisos da Bolsa de Emprego Público e da ata nº 1 de cada procedimento concursal, disponibilizada pelo Município, de forma a adequar a atuação ao descritivo funcional e perfil de competências para determinado procedimento.

Dado que as atividades referidas são realizadas de forma presencial nos Municípios correspondentes a cada processo, a empresa fornecia uma viatura que promovia a deslocação cómoda dos consultores. Por norma, nos procedimentos em que tive a oportunidade de participar, eram destacados dois consultores, especialistas e habilitados para o efeito, e eu acompanhava-os no sentido de facilitar e dar apoio às tarefas a desenvolver, já que por vezes os procedimentos concursais públicos implicam uma grande quantidade de candidatos em avaliação simultânea.

Calendário. O objetivo principal do meu estágio foi dar apoio à equipa responsável pelo Recrutamento e Seleção no setor Privado, no entanto, com o acréscimo de volume de trabalho nos procedimentos de Recrutamento para os Municípios, foram-me dadas responsabilidade e tarefas desse âmbito. O volume de trabalho neste âmbito não é constante e, por isso, em fases em que as colegas responsáveis pelos procedimentos concursais necessitavam de ajuda para a aplicação ou preparação de algum método, eu encontrava-me disponível para lhes fornecer esse apoio.

Resultados do Projeto

O Recrutamento e Seleção no setor Público representou parte do meu trabalho enquanto estagiária curricular. A descrição dos projetos que tive oportunidade de desenvolver ao longo do estágio, não estaria completa se não referisse o trabalho desenvolvido em conjunto com os Municípios. Ainda que, nesta vertente, a minha atuação tenha sido mais centrada no auxilio às consultoras responsáveis por este tipo de processos e, por este motivo, não ter tido a possibilidade de atingir o mesmo grau de autonomia e responsabilidade que desenvolvi no âmbito do recrutamento e seleção no setor privado, considero ter sido uma experiência enriquecedora e que me permitiu desenvolver os meus conhecimentos dos processos desenvolvidos nos procedimentos concursais públicos.

Em conjunto com duas consultoras, tive a oportunidade de me envolver em vários processos de recrutamento e seleção, tendo trabalhado com pelo menos quatro Municípios, nomeadamente, o de Vila Pouca de Aguiar, Coimbra, Gondomar e Mirandela e com mais de 500 candidatos.

Como referido anteriormente, a atuação dos consultores, nos processos em que tive oportunidade de acompanhar, está intimamente associada a determinados métodos de seleção que, nas experiências que tive ao longo do estágio, correspondem às provas de conhecimentos e avaliação psicológica.

A fase da preparação e aplicação das provas de conhecimentos pode ser desafiante. Esta, como ocorre numa fase inicial do procedimento pode ter de ser aplicada a centenas de candidatos e, por isso, todas as provas devem estar devidamente organizadas para que no dia da aplicação não haja qualquer tipo de erro. Relativamente

à minha experiência enquanto estagiária, este trabalho era feito com antecedência, no escritório, onde reuníamos todos os documentos necessários por candidato e os dividíamos por salas, para que estes fossem devidamente distribuídos pelas instalações fornecidas pelo Município, no dia acordado. Após a sua aplicação, era necessário proceder à correção das provas e, enquanto estagiária, tive a oportunidade de dar apoio a esta fase quando a quantidade de candidatos era acrescida. Esta tarefa, dado à responsabilidade que implica, foi fundamental para promover as minhas competências de concentração, por se tratar de um trabalho repetitivo.

Por sua vez, a preparação e aplicação da fase da avaliação psicológica também pode ser bastante desafiante. Apesar da exclusão de candidatos provenientes da fase anterior, em várias situações a fase da avaliação psicológica era aplicada a várias dezenas de candidatos e, dado que esta fase, por norma, era constituída pela aplicação de testes psicológicos e a realização de uma pequena entrevista, era necessário bastante organização para que o procedimento fosse desenvolvido de forma ajustada. Esta fase também requer uma preparação prévia e, enquanto estagiária, também tive oportunidade de organizar os testes a transportar no dia do método e a dar apoio na elaboração do guião da entrevista a elaborar com cada candidato. As instalações eram, mais uma vez, fornecidas pelo Município e, dado a grande quantidade de pessoas, o meu papel enquanto estagiária, no dia da elaboração dos métodos, centrava-se muito na organização dos candidatos pelas salas e acompanhamento dos processos para apoio às colegas. Já em escritório, tive a oportunidade de dar apoio à correção dos testes psicológicos aplicados. Alguns dos testes que a empresa detinha para aplicação e com os quais tive oportunidade de contactar foram: o CompeTEA (teste de competências intra e interpessoais, desenvolvimento de tarefas, meio envolvente e gestão); PMA (teste de aptidões mentais primárias); QL (teste de capacidade de atenção e aptidão percetiva); D70 (teste de inteligência geral) e; Mudanças (teste de flexibilidade cognitiva). Para além disto, ainda nesta fase, de forma a devolver os resultados do método ao Município, era elaborada uma síntese que, para além das notas atingidas nos testes psicológicos continha uma pequena apreciação escrita com base na entrevista de cada candidato. Nesta vertente, dei apoio na escrita dessa apreciação visto que acompanhei de forma ativa centenas de entrevistas realizadas pelos colegas responsáveis pelos procedimentos.

Por fim, é ainda importante referir que, na vertente dos procedimentos concursais em que estive envolvida tive a oportunidade de colaborar em processos de recrutamento para diferentes categorias profissionais, nomeadamente, para funções de Assistentes Operacionais e de Técnicos Superiores. Evidentemente, os procedimentos devem ser adaptados ao tipo de candidato que estamos a recrutar e, ainda que os métodos utilizados sejam os mesmos, o trabalho dos consultores passa pela adequação dos guiões de entrevistas e das escolhas dos testes a aplicar ao perfil de competências em questão. Desta forma, através destas tarefas, tive a oportunidade de desenvolver o meu sentido crítico e de trabalhar nas minhas capacidade de adequação ao público alvo, com distintas habilitações académicas e para funções de diferentes categorias.

Reflexão Sobre a Experiência de Estágio

Como forma de concluir o presente documento, parece-me relevante apresentar uma reflexão acerca da experiência e dos conhecimentos adquiridos ao longo do período de estágio. Na verdade, as práticas de recrutamento e seleção nos setores privado e público são bastante distintas e, por sua vez, através delas, adquiri diferentes competências e aprendizagens que devem ser realçadas.

No setor privado, o processo de recrutamento e seleção mostrou-se mais dinâmico e orientado para os resultados, uma vez que as empresas clientes demonstram necessidades muito específicas, procurando não só candidatos com as habilidades técnicas necessárias à função, mas candidatos que possuam certas características pessoais ou humanas que se enquadrem com os valores da organização. Visto que a procura de candidatos, para o setor privado, era feita exclusivamente pelos consultores do local de estágio, este processo requeria muito dinamismo e inovação dos métodos utilizados, uma vez que se podia tornar desafiante a procura de candidatos que reunissem todas as características apontadas no descritivo funcional fornecido pelos clientes. Este é um ambiente que permite uma maior flexibilidade, uma vez que, apesar de existirem etapas a seguir para a elaboração de todo o processo de recrutamento, este pode ser adaptado para atender às necessidades e rápidas mudanças propostas pelos clientes.

Em contrapartida, no setor público, os processos de recrutamento e seleção são mais estruturados e regulamentados, não permitindo tanta flexibilidade no trabalho desenvolvido. Estes são caracterizados por serem processos mais demorados e com uma acrescida quantidade de trabalho burocrático, uma vez que devem cumprir todos os critérios, por exemplo, de transparência e igualdade de oportunidades. Este rigor é essencial para que seja possível manter a confiança no trabalho feito e assegurar os padrões exigidos para esta tipologia de processos de recrutamento e seleção.

A importância de adaptar as técnicas e práticas utilizadas para o recrutamento e seleção nos diferentes contextos foi uma das principais aprendizagens adquiridas através deste estágio. O facto de ter tido a oportunidade de estar diretamente envolvida com processos dos dois setores referidos, permitiu-me adquirir um maior conhecimento acerca da forma como os dois processos são conduzidos e quais as etapas correspondentes a cada um deles. Enquanto, no setor privado, a inovação e rapidez são cruciais, no setor público, a equidade e conformidade com as normas são fundamentais. Em ambos os casos, o objetivo é selecionar os candidatos mais enquadrados com a função e, ter a capacidade de atrair e selecionar talentos para certas funções pode ser bastante desafiante, independentemente da categoria, grau académico ou habilidades técnicas requeridas para o cargo a ocupar. Aqui, pretendo realçar que, independentemente da função para que estamos a recrutar, o sentido de responsabilidade e seriedade para com o processo é fundamental, uma vez que a decisão tomada pode influenciar de forma significativa o desenvolvimento e *performance* da organização ou empresa cliente para a qual estamos a trabalhar.

A elaboração deste estágio proporcionou-me desenvolver uma visão mais abrangente sobre os desafios de trabalhar na área do recrutamento e seleção. É de esperar que esta fase da vida académica seja desafiante, uma vez que representa o culminar de todo um processo de aprendizagem de componente teórica, e a aplicabilidade desse conhecimento em tarefas práticas. Aqui, através de um processo de autorreflexão, devo realçar alguns pontos positivos e menos positivos que identifico na minha experiência enquanto estagiária.

Várias competências foram desenvolvidas ao longo do período de estágio, no entanto, algumas mostraram-se mais desafiantes do que outras. A importância das habilidades interpessoais, tais como, a comunicação, empatia e capacidade de construir

relacionamentos positivos é algo que devo destacar como determinante de sucesso para um profissional que exerça o tipo de tarefas desenvolvidas ao longo deste estágio. Apenas com este tipo de características pode ser desenvolvida a capacidade de perceber as necessidades tanto dos clientes, como dos candidatos, em ambos os setores, privado e público. Considero que estas são algumas das competências que me caracterizam enquanto pessoa e profissional, o que faz com que o seu desenvolvimento tenha sido relativamente acessível, numa perspetiva pessoal. Para além destas, parece-me importante realçar que, desde cedo, assumi uma posição de entreajuda para com os colegas. Com o decorrer do período de estágio, as competências referentes à capacidade de análise de necessidades foram aperfeiçoadas, o que permitiu um sentimento crescente de procura por parte dos colegas e, consequentemente, um maior envolvimento da minha parte nos processos a decorrer.

Por outro lado, o desenvolvimento de outras competências foi mais complexo. Em certos momentos do estágio, a carga de trabalho da equipa era acrescida e, enquanto estagiária, o meu apoio era solicitado por vários colegas para que de alguma forma pudesse auxiliar os seus processos. Nestas fases, várias responsabilidades de diversos processos recaiam sobre mim, o que exigia que adotasse mecanismos de gestão que permitissem conciliar todas essas tarefas, e dar-lhes resposta num curto espaço de tempo. Para que tal fosse possível, adotei a técnica de priorização das tarefas, utilizando a comunicação constante com os colegas e superiores, no sentido de perceber quais eram as tarefas mais urgentes, identificando-as como prioritárias. Aqui, considero que as competências de gestão de tempo e organização do trabalho foram as mais relevantes, sentindo que estas foram trabalhadas gradualmente durante o período de estágio, mas que podem, ainda, ser aperfeiçoadas.

Ainda que, como seria de esperar, esta situação de estágio se tenha demonstrado um processo desafiante, com algumas dificuldades sentidas, reconheço ter sido uma experiência bastante positiva. Enquanto estagiária, acredito ter contribuído para o bom funcionamento da organização que acolheu o estágio curricular a que este documento se refere. Para além dos processos pelos quais fui responsável numa fase final do estágio, em que tive a possibilidade de conceder rentabilidade financeira à empresa, realço que, durante todo o período de estágio, fui capaz de auxiliar de forma direta todos os colegas nos processos de recrutamento pelos quais eram

responsáveis, permitindo diminuir a carga de trabalho que cada um deles detinha, tanto na vertente do recrutamento e seleção no setor privado, como no público.

Aproveito ainda esta reflexão, para referir que desde o primeiro dia do estágio curricular senti-me bem recebida e acolhida pelos colegas e supervisores. As relações de trabalho estabelecidas desde o momento da minha integração na equipa foram bastante positivas, sendo que todos os consultores se mostraram, desde logo, disponíveis para me acompanhar e transmitir os seus conhecimentos para que tivesse uma experiência de estágio significativa e enriquecedora. Aqui, apresento o meu agradecimento a cada um deles, demonstrando a minha gratidão por todas as aprendizagens que adquiri através deles, e por me terem mostrado uma versão bastante positiva daquilo que é trabalhar em equipa, em colaboração e cumplicidade.

Concluindo, resta apenas referir a forma como esta experiência de estágio marca a finalização de um processo de formação académica extenso, mas acima de tudo, surpreendente e inigualável. Nesta fase, percebo esta experiência como um alicerce sólido que marcará, certamente, as minhas experiências profissionais futuras, enriquecendo a compreensão e a abordagem frente às complexidades e oportunidades no campo do trabalho em recursos humanos, em especial, na área do recrutamento e seleção. Após esta experiência, realço a importância dos conhecimentos adquiridos através da minha formação, que assumiram um papel preponderante através da mobilização dos mesmos para o contexto da prática supervisionada. Estes, permitiram-me ser mais confiante das minhas capacidades, tornar-me capaz de lidar com situações adversas e contextos diferenciados e, ainda, tomar decisões de forma autónoma e responsável.

Referências

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

Bonini, L. A., & Sbragia, R. (2011). O modelo de design thinking Como indutor Da Inovação Nas Empresas: Um Estudo Empírico. *Revista de Gestão e Projetos, 2*(1), 03–25. https://doi.org/10.5585/gep.v2i1.36

Faliagka, E., Tsakalidis, A., & Tzimas, G. (2012). An integrated e-recruitment system for Automated Personality Mining and applicant ranking. *Internet Research, 22*(5), 551–568. https://doi.org/10.1108/10662241211271545

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*(3), 1-13. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1

Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research, 11*(02), 18-25. https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 599–616. https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.4.599

Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? The *Spanish Journal of Psychology, 24*. https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6

Portaria n.º 233/2022 Regulamento a tramitação do procedimento consursal de recrutamento. (2022). Diário da República nº 175, Série I de 20022-09-09. https://data.dre.pt/eli/port/233/2022/09/09/p/dre/pt/html

Remann, P., & Nordin, A. (2021). Personality tests in recruitment. Ed. project, 2-15.

Shulman, B., & Chiang, G. (2007). When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Employment Relations Today, 34*(1), 13-19. https://doi.org/10.1002/ert.20137

Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012). Contribution of linkedin on recruitment and selection. *South Asian Journal of Management Sciences, 6*(2), 23-34.

Taylor, M. S., & Collins, J. C. (2000). Organizacional recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C.L. Cooper & E. A. Locke (Eds). Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice. Blackwell Publishing.