



**Relatório de Estágio num Departamento  
de Recursos Humanos de um Grupo  
Organizacional**

José Filipe Pinto Freitas

**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia







**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

José Filipe Pinto Freitas

**Relatório de estágio num Departamento de  
Recursos Humanos de um Grupo  
Organizacional**

Relatório de Estágio  
Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Isabel Silva**

junho de 2023

## Relatório de estágio num departamento de recursos humanos de um grupo organizacional

### Resumo

O presente relatório descreve os projetos desenvolvidos no âmbito de um estágio curricular em Psicologia do Trabalho e das Organizações, tendo este decorrido no departamento de recursos humanos de um grupo organizacional. Inicialmente é feito um enquadramento institucional sobre a organização onde são explicitados os setores de atividade e as zonas geográficas de atuação do grupo. De seguida, é realizada uma descrição da organização em que é demonstrada a estrutura, quer do grupo, quer do departamento acolhedor de estágio.

Após o enquadramento organizacional, é feita a descrição dos projetos, dando-se particular ênfase ao projeto principal, realizado na área do recrutamento e da seleção profissional. Tal descrição, explicita os objetivos do projeto, a metodologia seguida e os resultados obtidos. Para cada projeto e no geral é feita uma reflexão do trabalho desenvolvido.

*Palavras-chave: estágio curricular; relatório de estágio; recursos humanos; recrutamento e seleção profissional.*

## Internship report on a human resources department on an organizational group

### Abstract

This report describes the projects developed as part of a curricular internship in Work na Organizational Psychology, which took place in the human resources department of an organizational group. Initially an institutional framework is made on the organization where the sectors of activity and the geographical areas of activity of the group are explained. After that, a description of the organization in which the structure is demonstrated, either of the group or the internship welcoming department, is performed.

After the organizational framework, the description of the projects is made, giving particular emphasis to the main project, carried out in the area of professional recruitment and selection. This description explains the objectives of the project, the methodology followed and the results obtained. For each project and in general a reflection of the work is done.

*Key words: curricular internship; internship report; human resources; professional recruitment and selection.*

## **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 CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

À professora doutora Isabel Silva por toda a disponibilidade, ensino e apoio incansável na realização do mestrado.

À minha família e aos meus amigos, um obrigado.

A todos que partilharam este caminho comigo e que fizeram e fazem parte desse caminho.

A vida é (mesmo) bonita.

## 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.

Braga, 20 de junho, 2023

José Filipe Pinto Freites



## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introdução .....  | 7  |
| Enquadramento Institucional .....                               | 8  |
| Descrição da organização .....                                  | 8  |
| A organização como um grupo .....                               | 9  |
| Departamento de recursos humanos.....                           | 10 |
| Contextualização dos projetos .....                             | 12 |
| Projeto principal – Recrutamento e Seleção Profissional .....   | 13 |
| Metodologia.....  | 14 |
| Como é realizada a atribuição do(s) processo(s)? .....          | 15 |
| Quais os parâmetros a analisar nos currículos ?.....            | 17 |
| Outros aspetos do recrutamento e seleção .....                  | 20 |
| Feedback dado aos candidatos .....                              | 20 |
| Recrutamento entre departamentos .....                          | 21 |
| Abordagens direta a candidatos .....                            | 21 |
| Reflexão sobre o projeto .....                                  | 21 |
| Projetos adicionais .....                                       | 22 |
| Avaliação de desempenho .....                                   | 22 |
| Reflexão do projeto.....  | 26 |
| Feira de emprego – Startpoint Summit Universidade do Minho..... | 26 |
| Festa de Natal .....  | 28 |
| Reflexão sobre o estágio .....                                  | 29 |
| Referências Bibliográficas .....                                | 32 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Estrutura do grupo organizacional com empresas.....   | 10 |
| <b>Figura 2</b> Organograma do departamento de recursos humanos ..... | 12 |

## Introdução

O presente relatório de estágio descreve os projetos realizados no estágio curricular desenvolvido num grupo organizacional que integra empresas de vários setores como o setor da construção, energias, desenvolvimento urbano e saúde. O estágio decorreu no departamento de recursos humanos, com o intuito de aprofundar conhecimentos mais aplicados na área da psicologia do trabalho e das organizações e finalizar o Mestrado em Psicologia do Trabalho e Organizações.

A escolha da instituição de estágio deveu-se à mesma ser de renome a nível nacional e ser uma organização com presença em mercados internacionais o que, desde logo, suscitou interesse na minha desenvoltura como psicólogo do trabalho e das organizações assim como ter a possibilidade para demonstrar e desenvolver os meus conhecimentos e competências nesta mesma área.

Após todo o processo de procura da organização foi feita uma proposta de estágio a qual passaria por integrar diferentes vertentes dos recursos humanos. Foi proposto trabalhar na área de recrutamento e seleção e de *people analytics*. Tendo em conta o meu objetivo na realização deste estágio e sendo posta a oportunidade de perceber, apoiar, desenvolver e executar tarefas na área da psicologia do trabalho e organizações e nas diferentes vertentes dos recursos humanos, demonstrado o interesse por parte da organização na realização do estágio, a decisão de aceitar este desafio tornou-se incontestável. O estágio teve a duração de 760h, 4 dias por semana, 8 horas por dia, com início no dia 19 de setembro e fim no dia 8 de março.

Este relatório descreve as diferentes atividades/práticas desenvolvidas ao longo do estágio, desde tarefas relacionadas ao processo de recrutamento e seleção, ao planeamento e execução de atividades e a práticas relacionadas com as normas e processos da organização ao nível de recolha, análise e inserção de diferentes dados e tarefas necessárias para o bom funcionamento do departamento e da organização. Para efeitos de anonimato, não será mencionado o nome da organização de estágio, assim como, as nomenclaturas das empresas são fictícias.

### **Enquadramento Institucional**

Para a realizar o enquadramento institucional recorri a diferentes fontes de informação que passaram por ser o *website* da organização e o manual de acolhimento. O contacto tido com os colegas da organização ao longo do estágio permitiu também retirar informação relevante a este ponto.

O grupo organizacional em questão conta com cerca de 1200 colaboradores. Está representado em diferentes áreas geográficas tais como: Portugal, Angola, Espanha e Alemanha.

Está inserida em diferentes setores de atividade. O primeiro, o qual corresponde ao setor de negócio base e com mais recursos alocados, é o setor da construção, nomeadamente, construção de infraestruturas. Seguem-se três áreas que são mais recentes, encontrando-se ainda num estado de desenvolvimento embrionário: i) O setor das Energias onde o principal foco de produção são centrais fotovoltaicas; ii) O setor o Desenvolvimento Urbano que é referente ao desenvolvimento urbanístico correlacionado com a sustentabilidade dos mesmos (*smart cities*, por exemplo); iii) o setor da saúde em que a organização não atua de maneira direta mas sim indireta, com investimentos nesse setor e sem recursos (trabalhadores) alocados.

Os diferentes setores atuam nas diferentes áreas geográficas. Em Portugal estão presentes os setores da construção e da saúde. Em Angola os setores da construção e da energia. Em Espanha o setor do desenvolvimento urbano e na Alemanha o setor da Energia.

Para além disso, a organização tem os seus centros corporativos e de produção alocados em diferentes geografias (este tópico será desenvolvido no ponto a seguir).

A estratégia da organização passa por continuar a desenvolver os setores de negócio, principalmente os setores mais recentes nas diferentes áreas geográficas. A expansão da empresa, a sustentabilidade e o investimento na inovação são aspetos em que a organização trabalha constantemente.

### **Descrição da organização**

Para a descrição da organização, mais uma vez, foi retirada informação do *website*, do manual de acolhimento e do contacto tido com os colegas ao longo do estágio.

### **A organização como um grupo**

Esta organização é retratada como um grupo onde existem diferentes empresas associadas dentro do mesmo. Estas empresas existem devido a uma melhor organização do grupo no que toca aos diferentes setores de negócio, bem como, a questão de a presença internacional ser bem assente principalmente em Angola.

Dentro do grupo existem então as empresas, a SC que diz respeito ao centro corporativo. Aqui, é onde se encontra as pessoas que estão afetas aos serviços da empresa, assim como é onde se encontram os diferentes departamentos onde se inserem estas pessoas em Portugal (recursos humanos, responsabilidade social, *marketing*, etc).

A SP – que é referente à área do negócio. Aqui encontram-se os trabalhadores que estão afetos à produção, ou seja, trabalhadores que não entram nos quadros dos serviços corporativos mas sim na realização das obras e no planeamento das mesmas.

A SP-E – é uma empresa ligada somente ao setor da energia, possuindo um centro de energia onde se realiza produção e tratamento de resíduos no âmbito da energias renováveis.

A SCM – é outro ramo do grupo onde estão integradas as instalações dos serviços corporativos e onde se gere e faz a manutenção de uma marina.

A SCPA – aqui encontram-se os trabalhadores afetos a Angola encontrando-se uma grande parte dos trabalhadores do grupo afetos a empresa (cerca de 800). Encontram-se trabalhadores de produção e serviços corporativos.

Por fim, a SCPE – aqui encontram-se trabalhadores que são afetos ao ramo da sustentabilidade. Fazem parte trabalhadores dos serviços corporativos e de produção que trabalham no setor das energias e do desenvolvimento urbano.

### **Figura 1**

*Estrutura do grupo organizacional com empresas*

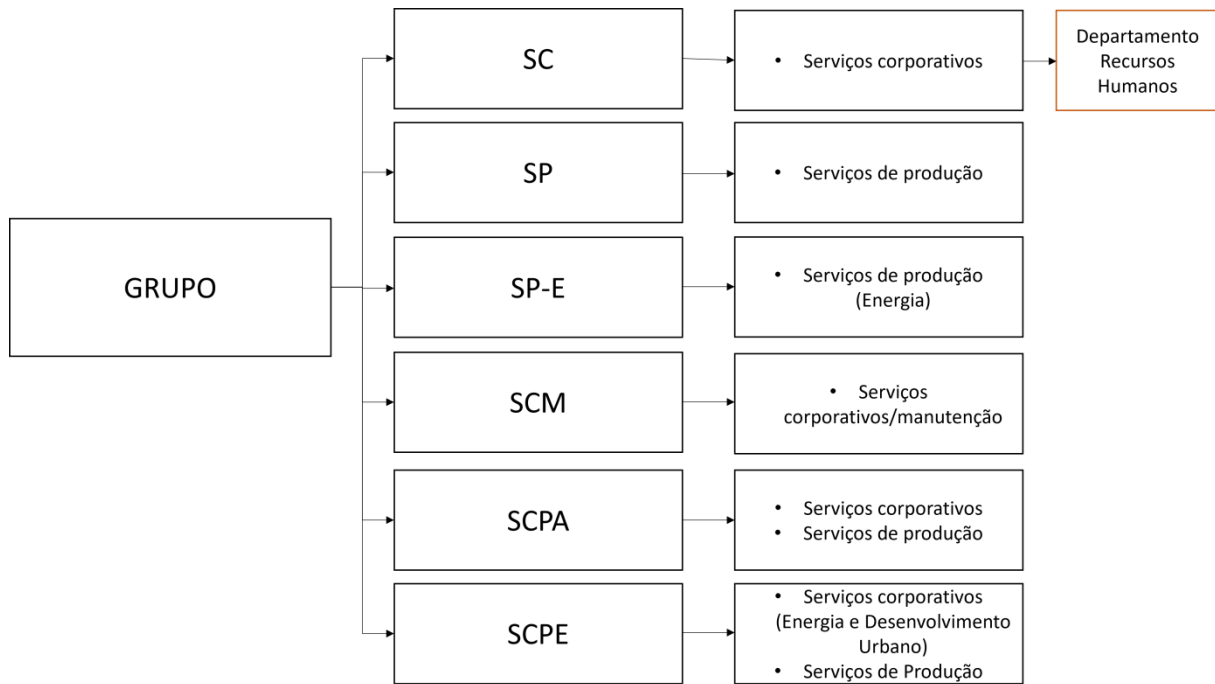


Figura 1 Estrutura do grupo organizacional com empresas

Estas são as 6 empresas que, aglomeradas, constituem o grupo. O estágio foi realizado na SC, nos serviços corporativos, nomeadamente no Departamento de Recursos Humanos.

O grupo é gerido por uma comissão administrativa, sendo esta, o *Chairman* que é o dono do grupo, o CEO que é responsável pela coordenação da comissão executiva e a ele reporta a chefia do departamento de recursos humanos e de *marketing*. Existem também mais 6 membros que fazem parte desta comissão executiva. Tendo sido explicitada a estrutura da organização enquanto uma junção de empresas e como funciona a gestão de topo, passarei agora a descrever o departamento onde realizei o estágio, o departamento de recursos humanos.

### **Departamento de recursos humanos**

O departamento de recursos humanos, à altura da realização do estágio constituída por 11 elementos, os quais, encontravam-se distribuídos por diferentes equipas.

Uma destas equipas dizia respeito à equipa de formação e desenvolvimento - esta equipa encarrega-se por trabalhar nos aspetos relacionados com a formação interna e externa dos trabalhadores da empresa. Para além disso, também está responsável pelo

desenvolvimento de carreiras, área que no momento estava por desenvolver na organização.

A equipa de recrutamento e seleção - responsável pela contratação de novos trabalhadores para a organização.

A equipa de *people analytics* – responsável pela gestão de documentos e serviços administrativos do departamento.

A equipa de *people experience* – responsável pela criação de atividades, iniciativas e relatórios internos relacionados com a satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

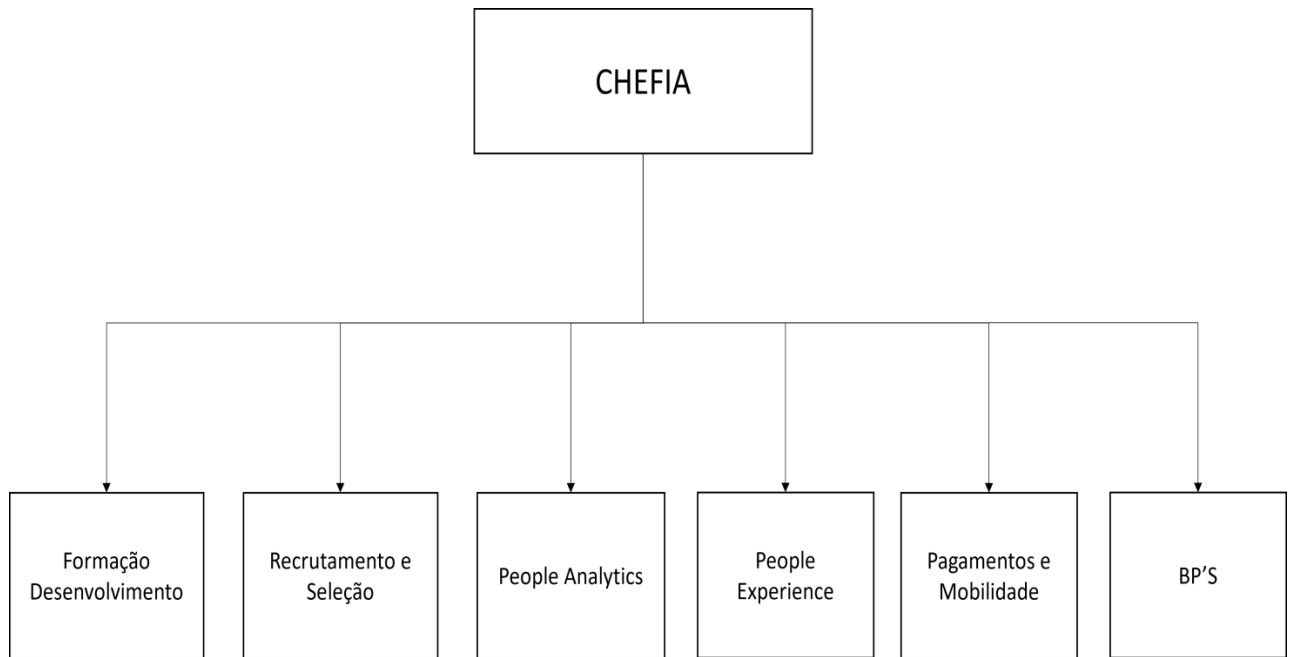
A equipa de pagamentos e mobilidade – responsável pelo processamento de salários dos trabalhadores e pela gestão da entrada e saída de trabalhadores. É a equipa também responsável pela mobilidade interna de trabalhadores.

Todas as equipas descritas anteriormente estão integradas no departamento de recursos humanos, reportando todas elas à chefia do referido departamento.

Para além das equipas mencionadas, o departamento integra ainda uma função denominada *business partners*. As *business partners* são, elementos do departamento de recursos humanos que estão encarregues por fazer a ponte entre os setores de negócio, as diversas empresas do grupo e o departamento de recursos humanos. Assim, e de um modo geral, a função das *business partners* passa por estarem presentes nas reuniões de departamentos afetos às áreas de negócio, perceber as necessidades dos departamentos a nível de contratações e auxiliar nesses processos. Estes elementos estão também encarregues de tratar de diferentes processos dos trabalhadores às empresas em que a função está afeta. Existem *business partners* no setor das infraestruturas PT (Portugal), Energias, Urban Devolpment e infraestruturas INT (Internacional).

## **Figura 2**

*Organograma do departamento de recursos humanos*



*Figura 2 Organograma do departamento de recursos humanos*

Para além do departamento de recursos humanos em Portugal também existe um departamento nesta área em Angola. O departamento em Angola é constituído pelo responsável dos recursos humano, por uma especialista de recursos humanos e uma auxiliar administrativa de recursos humanos. Este departamento é responsável por lidar com os processos de recrutamento nacionais e todos os serviços adjacentes ao departamento naquela área geográfica. O responsável do departamento em Angola responde à chefia do departamento de recursos humanos em Portugal. Em congruência com esta afirmação, o departamento em Angola está hierarquicamente subordinado ao departamento em Portugal.

A articulação entre o departamento em Portugal e o departamento em Angola acontece nas reuniões quinzenais de equipa e em contactos formais/informais entre os elementos das equipas.

### **Contextualização dos projetos**

Os projetos desenvolvidos na organização de estágio foram negociados com a minha supervisora de estágio havendo sempre uma articulação entre as minhas expectativas e as da organização. Para o projeto principal, o recrutamento e seleção, foi-me designado acompanhar o processo de “A a Z” sob a supervisão de um elemento dessa equipa. O projeto



consistia em acompanhar e dar apoio às necessidades adjacentes, isto porque, a organização e o departamento onde me inseri é caracterizada por já ter práticas e políticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas e não haver, na altura do estágio, necessidade de intervenção neste projeto. Os projetos adicionais seguem o mesmo fundamento, estes projetos também estão assentes sob práticas já bem definidas pela organização o que, a pedido da mesma, não me foi encarregue realizar uma intervenção ao nível desses projetos.

### **Projeto principal – Recrutamento e Seleção Profissional**

O processo de recrutamento e seleção profissional é fundamental para o funcionamento eficaz de uma organização. A pesquisa de novos talentos que possam contribuir para o sucesso da empresa é um desafio constante, podendo os psicólogos do trabalho e das organizações oferecer ferramentas para que as empresas encontrem profissionais adequados a cada vaga. As organizações periodicamente recrutam trabalhadores de modo a adicionar, manter ou reajustar a sua força de trabalho (Cascio & Aguinis, 2011). É o caso da organização acolhedora de estágio. Após reuniões para discutir em que projetos se iria basear o meu estágio o recrutamento e a seleção profissional foi um projeto que me foi proposto, tendo logo aceite devido ao meu interesse na área. Reuni com a minha supervisora de estágio e com uma especialista da área do recrutamento e seleção a quem iria dar apoio e reportar as minhas tarefas. Nas primeiras reuniões com a especialista e nas reuniões da equipa de recrutamento logo me apercebi da grande quantidade de processos que esta área tinha, o que, me iria ajudar a desenvolver competências devido à forte componente prática a que iria estar sujeito. A inserção na equipa foi apoiada não só pela pessoa a quem reportava, mas também por toda essa equipa, que era constituída por 4 elementos. As atividades que desenvolvi no âmbito do projeto serão descritas a seguir.

Objetivos:

- Realizar a publicação e republicação (quando necessário) de vagas no processo de recrutamento.
- Realizar a triagem de currículos nas vagas em oferta.
- Acompanhar as primeiras entrevistas e as reuniões da equipa de recrutamento e seleção.
- Acompanhar a elaboração dos relatórios de avaliação dos candidatos.

Clientes:

Os clientes do projeto foram a especialista do recrutamento e seleção a quem reportava e a equipa de recrutamento e seleção.

### **Metodologia**

Alvos:

Os alvos do projeto são os candidatos das vagas a que estava afeto. Além disso, o próprio processo de recrutamento e seleção foi objeto de análise pelo que também se pode concluir como um alvo do Projeto.

Procedimentos:

De um modo geral podemos dizer que o processo de recrutamento e seleção profissional na organização envolve 5 fases. Segue, então, a descrição dos procedimentos em cada uma delas.

A primeira fase é alusiva à necessidade de recrutamento para uma dada função em algum dos departamentos da organização. Esta necessidade pode surgir por várias razões como, por exemplo, a emergência de uma nova função ou a substituição de alguém para uma função já existente.

Existindo então a necessidade de recrutamento, o cliente interno através da plataforma *Microsoft Outlook* informa a chefia do departamento de recursos humanos, a chefia do recrutamento e seleção e a *business partner* da área de negócio desta necessidade, a qual, é discutida com a administração para efeitos de aprovação. Em caso de aprovação pela administração, a equipa de recrutamento e seleção juntamente com o cliente interno realiza um levantamento de perfil. Este levantamento de perfil consiste no preenchimento de um documento interno denominado “levantamento de perfil”. Atendendo a que no momento do estágio, a análise e descrição de funções estava a ser reformulada, os clientes internos tinham de preencher este documento de modo a que a equipa de recrutamento e seleção pudesse ter informação sobre a vaga requerida.

O preenchimento do documento segue o seguinte formato:

- Nome da função;
- Breve descrição da função;
- Requisitos obrigatórios;
- Requisitos preferenciais;
- Habilitações exigidas;
- Experiência exigida;
- Área geográfica;

Após o preenchimento do documento pelo cliente interno, este é enviado para a chefia dos recursos humanos, para a responsável do recrutamento e seleção e para a *business partner*. O processo segue para a atribuição a um elemento da equipa de recrutamento e seleção.

#### **Como é realizada a atribuição do(s) processo(s)?**

A atribuição do processo é realizada nas reuniões da equipa de recrutamento e seleção. Presentes nesta reunião encontram-se a responsável pelo recrutamento e seleção, a restante equipa e ocasionalmente as *business partners* e a chefia do departamento de recursos humanos. Estas reuniões são realizadas semanalmente onde são discutidos todos os processos em curso. Nestas reuniões para além da atribuição é realizada também a atualização dos processos através de um documento interno na plataforma Excel. Nesta reunião são abordados os seguintes pontos:

- Abertura, suspensão ou encerramento de um processo;
- Atribuição de processos aos elementos da equipa;
- Organização entre departamentos (Portugal – Angola);

Realizada a atribuição do processo cabe ao elemento ao qual foi atribuído dar seguimento ao mesmo. É feita uma análise do documento relativo ao levantamento do perfil, feita esta análise e caso surjam dúvidas sobre a função é marcada uma reunião com o cliente interno para esclarecimento da vaga. Estas dúvidas tendem a aparecer, tipicamente, quando a vaga está relacionada com uma nova função de um dado departamento.

Após o levantamento do perfil e a atribuição do processo segue a segunda fase de recrutamento e seleção. É nesta fase que surge a publicação e republicação de novas vagas e vagas já em processo, respetivamente. A publicação de vagas é efetuada através de plataformas específicas para este efeito. Na organização de estágio eram utilizadas 4 plataformas de oferta de empregos. *Net-Empregos, LinkedIn Recruiter, Indeed e Sapo Emprego*. A informação contida na publicação da vaga é a seguinte:

- Nome da função;
- Breve descrição da organização;
- Breve descrição da função;
- Requisitos/habilitações para a função;
- Área geográfica.

A republicação das vagas consiste na atualização das mesmas nas plataformas. Esta republicação acontece semanalmente com o intuito de fazer com que as vagas tenham mais visibilidade para os/as candidatos/as o que, conseqüentemente, será benéfico na procura do/a candidato/a adequado/a certo para a vaga. Um dos objetivos do projeto realizou-se nesta fase. Nas consecutivas reuniões que tive com a especialista do recrutamento e seleção este aspeto foi abordado e explicado pela mesma. Os passos anteriormente discutidos foram abordado tendo eu assumido na totalidade a publicação e republicação da vagas. A republicação acontecia semanalmente ao passo que a publicação de vaga, naturalmente, acontecia à medida que uma vaga surgia. Neste surgimento, a responsável do processo abordava-me com o pedido para fazer a publicação havendo depois confirmação se está prática estava bem realizada.

A terceira fase corresponde à receção das candidaturas e à sua triagem. A receção de candidaturas é feita no *Microsoft Outlook* através de um email específico para esse propósito. As candidaturas das 4 plataformas são recebidas neste email, a partir daí, é executada a seleção de currículos dos candidatos consoante a vaga que se quer analisar. O procedimento consiste em identificar e separar os emails referentes à vaga (visto que nesta ferramenta são recebidas todas as candidaturas a todas as vagas), identificados os emails é feita a análise dos currículos um a um. Neste momento damos início à triagem dos currículos.

### **Quais os parâmetros a analisar nos currículos ?**

Outro objetivo do projeto foi apoiar a triagem de perfis nas vagas que surgissem e que necessitassem desse apoio. Nas reuniões periódicas tidas com a supervisora deste projeto surgiu a informação seguinte.

Os parâmetros de análise variam tendo em conta a função à qual estamos a realizar o recrutamento. Primeiramente analisa-se a apresentação do currículo, como este é estruturado e o cuidado na sua elaboração. De seguida é analisado o conteúdo, designadamente em termos de experiência profissional, as habilitações literárias, formações profissionais e técnicas. Todos os pontos anteriores são articulados com o documento “levantamento do perfil”. O foco passa por interligar a informação do currículo, principalmente com os requisitos obrigatórios, as habilitações literárias exigidas e a experiência exigida. Realizado este exercício, e selecionados os candidatos desejados procedemos ao agendamento das entrevistas.

O agendamento de entrevistas passa por contactar o candidato via telefónica. É efetuada uma chamada em que se aborda o candidato e em que, há uma identificação de quem está a realizar o contacto (o elemento da equipa de recrutamento identifica-se e identifica a organização), explica-se que foi recebida a candidatura e que existe interesse em agendar uma entrevista. A entrevista é agendada consoante a disponibilidade do elemento da equipa que irá realizar a mesma e a disponibilidade do candidato. As entrevistas são sempre realizadas *online* por motivos de agilização de processos.

Chegando o processo a este momento entramos na quarta fase, correspondendo à primeira de duas entrevistas. Aqui o meu papel como estagiário baseou-se no acompanhamento das entrevistas realizadas pela supervisora do projeto. Foi-me requerido que observasse e recolhesse informação para poder dar apoio às fases subsequentes.

As entrevistas nesta organização ocorrem em dois momentos, aqui irei abordar o primeiro. O primeiro momento de entrevista é realizado somente com a equipa de recrutamento e seleção, isto porque, neste momento e de modo sucinto, pretende-se avaliar o candidato ao nível de características individuais/pessoais ao passo que na segunda entrevista embora tais características sejam tidas em conta, privilegia-se a avaliação dos conhecimentos técnicos sendo estes avaliados tipicamente pelo cliente interno.

Esta primeira entrevista é realizada entre o elemento da equipa de recrutamento e seleção (ao qual o processo foi atribuído) e o candidato. A entrevista é realizada online. Na organização não existe um guião de entrevista definido, apenas uma estrutura genérica de como deve ser realizada, porém, após a observação de várias entrevistas e de uma explicação por parte da pessoa à qual reportava surgiram os seguintes pontos:

- Apresentação do/a entrevistador/a;
- Apresentação do/a candidato/a;
- Breve explicação/esclarecimento do motivo da entrevista;
- Questionar o/a candidato/a sobre a sua motivação para enviar a candidatura;
- Abordagem das experiências anteriores do/a candidato/a, como as percecionou e o quais os projetos em que esteve envolvido;
- Questionar o/a candidato/a sobre o que sente que são as suas características fortes/fracas;
- Questionar o/a candidato/a sobre a organização. O que conhece da organização;
- Breve apresentação da empresa;
- Questionar o/a candidato/a sobre as suas expectativa salariais;
- Agradecer a disponibilidade, informar o/a candidato/a que irá receber feedback e finalizar a entrevista;

Após a realização da entrevista é tomada uma decisão sobre o/a candidato/a. Caso não haja aprovação por parte do elemento da equipa de recrutamento, o/a candidato/a recebe num momento posterior *feedback* sobre essa decisão. Caso haja aprovação do/a candidato/a na entrevista, o próximo passo é a realização do relatório de entrevista.

O relatório de entrevista integra a quinta fase do processo. Este relatório é executado posteriormente à primeira entrevista e o intuito da sua elaboração deve-se à necessidade de ter um documento onde se possa ter um termo de comparação entre candidatos/as, assim como, fornecer o documento ao cliente interno para que este possa ter conhecimento sobre as competências e o perfil do candidato/a.

O relatório de entrevista segue a seguinte estrutura:

Primeira parte – informação sobre o candidato:

- Nome do/a candidato/a;
- Habilitações literárias/profissionais;
- Experiência prévia;
- Pontos fortes;
- Pontos a desenvolver;

Segunda Parte – avaliação de características gerais (escala de 1 a 5, sendo 1 fraco e 5 muito bom):

- Autonomia;
- Responsabilidade;
- Relações Interpessoais;
- Comunicação;
- Apresentação;
- Trabalho em equipa;

O relatório é transversal a todos/as candidatos/as.

Finalizado o relatório de entrevista do candidato, este é enviado ao cliente interno e à *business partner*. Finalizado este passo é agendada a segunda entrevista pela *business partner* em consonância com o cliente interno. Na segunda entrevista o elemento da equipa de recrutamento e seleção que conduziu a primeira entrevista, regra geral, não está presente.

A última fase do processo de recrutamento e seleção corresponde à segunda entrevista. Esta entrevista é realizada com o candidato sendo os entrevistadores a *business partner* e o cliente interno. Previamente a esta entrevista existe uma conversa entre o elemento da equipa de recrutamento e seleção e a *business partner* sobre a primeira entrevista. A segunda entrevista consiste (diferencialmente da primeira entrevista) em perceber as competências técnicas do candidato face à vaga que se está a candidatar. Este ponto é de importância devido ao cliente interno ter um melhor entendimento sobre os aspetos técnicos da função. Também é de realçar que a entrevista permite ao cliente interno ter uma melhor perspetiva do candidato e não só avaliar as competências técnicas, mas também algumas das suas características pessoais.

Por fim, ocorre a decisão final do candidato a admitir, resultante da discussão do cliente interno com a *business partner*. O processo é finalizado com a aprovação da diretora de recursos humanos. Os candidatos que não são selecionados recebem *feedback* posterior sobre essa decisão.

Recursos:

Materiais: plataformas de recrutamento - *Net-Empregos, LinkedIn Recruiter, Indeed e Sapó Emprego*; ferramentas do *Microsoft Office*; sala de reuniões;

Humanos: todos os elementos da equipa de recrutamento e seleção.

Calendário: O apoio ao processo de recrutamento e seleção começou no mês de outubro e teve fim na última semana de estágio, em março.

### **Outros aspetos do recrutamento e seleção**

#### **“Programa refer a friend”**

Este programa constitui uma fonte de recrutamento utilizada exclusivamente na organização. O programa consiste na divulgação de vagas, mensalmente, através da plataforma Microsoft Outlook onde os trabalhadores são informados das vagas existentes na organização. O intuito desta iniciativa é receber candidaturas através de referências dos trabalhadores da empresa, procurando promover-se uma maior oferta de candidatos. Os trabalhadores referem os candidatos e caso estes sejam contratados e fiquem na organização durante pelo menos 6 meses, o trabalhador que fez a referência recebe uma recompensa monetária. O processamento destas candidaturas é similar ao de uma candidatura externa. A única diferença diz respeito com a receção desta candidatura ser feita no email do departamento de recursos humanos e esta ser sinalizada sob a alçada deste programa.

#### **Feedback dado aos candidatos**

Quando as candidaturas não têm sucesso depois da primeira ou segunda entrevista é necessário enviar *feedback* ao candidato sobre a decisão da organização. Esta informação é enviada através de email onde se informa o candidato da decisão. Este *feedback* é sempre dado pela organização mas somente é realizado quando o processo de recrutamento e seleção é encerrado.



### ***Contratação do serviço externamente***

A organização recorre, esporadicamente, à contratação do serviço externamente. Esta intervenção é utilizada quando o processo se prolonga no tempo e a equipa de recrutamento não consegue encontrar candidatos para a vaga em questão. Recorre-se a uma organização externa para a realização do processo de recrutamento que passa desde a divulgação da vaga à segunda entrevista, sendo somente nesse momento que a organização tem contacto direto com o processo.

### **Recrutamento entre departamentos**

Visto as especificidades de articulação da organização em termos de geografias, existe uma constante interação entre departamentos, nomeadamente, entre o departamento de recursos humanos em Portugal e em Angola. Esta articulação é realizada nas reuniões da equipa de recrutamento onde é necessário por vezes que a equipa em Portugal dê suporte à equipa em Angola e vice-versa.

### **Abordagens direta a candidatos:**

A abordagem direta a candidatos é rara sendo que ocorre em vagas cuja função seja afeta a uma posição de chefia de departamento ou superior à mesma. Usualmente esta abordagem é realizada através da plataforma *LinkedIn Recruiter*, onde é realizada uma pesquisa de possíveis candidatos que cumpram com os requisitos exigidos da vaga e, selecionados esses potenciais candidatos, uma mensagem padrão é enviada para os mesmos. O processo ocorre depois da mesma forma que uma candidatura espontânea.

### **Reflexão sobre o projeto**

O recrutamento e seleção de candidatos é um processo complexo que envolve diversas etapas, desde a divulgação da vaga até a contratação efetiva. É um processo demorado, segundo Cascio e Aguinis (2011) um processo de recrutamento pode demorar em média 37 dias com recursos a plataformas na internet, isto claro, dependendo da vaga a que se está a recrutar e do mercado de trabalho à época. Com efeito, este processo como se encontra estruturado na organização, tanto numa fase inicial como numa fase final envolve outros intervenientes para além da equipa de recrutamento e seleção.

O recrutamento e seleção é não só um desafio para a organização devido aos recursos que são alocados para os diferentes momentos do processo, mas também para os próprios profissionais que trabalham nesta área. Aos profissionais de recursos humanos na área do recrutamento e seleção é continuamente exigido que encontrem novas estratégias para a atração, novas ferramentas para a seleção e novas formas para melhorar a diversidade da força de trabalho e a contratação de trabalhadores, enquanto incorporam as necessidades das chefias que pedem as contratações, dos recrutadores, dos diferentes departamentos envolvidos, etc (Ryan & Tippins, 2004).

Quanto às tarefas que me foram encarregues, a republicação e publicação de vagas acabou por se tornar numa tarefa constante visto que era realizada semanalmente, uma tarefa simples, mas de extrema importância para a atração de candidatos. A triagem de currículos é mais um passo de grande valor na seleção, neste momento as nossas escolhas (com base nos passos anteriormente descritos) irão influenciar a qualidade dos candidatos que são potenciais trabalhadores na organização. Uma boa triagem permite ter uma boa amostra de candidatos para as entrevistas. O acompanhamento das entrevistas e o apoio nos relatórios não foram tarefas realizadas autonomamente, ainda assim, deu-me a oportunidade de ter contacto e contribuir com a minha opinião sobre os diferentes candidatos bem como sobre os processos e instrumentos usados.

Um aspeto a realçar foi a pausa do recrutamento e seleção no mês de dezembro e janeiro, tendo esta pausa estado relacionada com o alto volume de recrutamento que a organização estava a realizar e foi preciso suspender os processos para fazer uma análise financeira (conduzida pela comissão executiva) devido aos custos subjacentes a tal processo.

De modo geral, sinto que o meu papel como estagiário neste projeto acabou por acrescentar valor na medida em que, ajudei a uma maior agilização dos processos da equipa de recrutamento e seleção e dei apoio não só à minha supervisora como aos restantes elementos da equipa e contribuí para o seu bom funcionamento.

### **Projetos adicionais**

#### **Avaliação de desempenho**

A organização de estágio realiza, anualmente, a avaliação de desempenho aos seus trabalhadores. Aquando da minha entrada no departamento, o processo da avaliação de

desempenho já tinha iniciado, encontrando-se no momento na fase de explicitação a todos os trabalhadores da empresa, tarefa essa em que a responsável era a minha supervisora de estágio na organização. Aquando a definição das possíveis atividades de estágio,, foi-me pedido, que nesse contexto, assistisse às reuniões de avaliação de desempenho com o objetivo de ganhar conhecimento sobre o assunto de modo a criar uma apresentação para os trabalhadores de Angola, nomeadamente, colaboradores com menos habilitações literárias.

Após assistir a algumas reuniões sobre a avaliação de desempenho (todas as reuniões consistiam na mesma apresentação), pareceu-me desafiador simplificar este processo, consciente da importância desta tarefa. Segundo Caetano (2009), a avaliação de desempenho assume importância para a organização, para os avaliadores e para os avaliados, sobretudo, devido às suas consequências que pode representar para cada um destes elementos.

Objetivo:

- Acompanhar as reuniões de avaliação de desempenho e desenvolver uma apresentação a explicar em que consistia este processo para os trabalhadores em Angola.

Clientes:

- O principal cliente neste projeto foi a responsável da área de *people analytics*.

### **Metodologia**

Alvos: Os alvos deste projeto foram os trabalhadores em Angola.

Procedimentos:

Para a elaboração da referida apresentação, comecei por assistir às reuniões conduzidas pela minha supervisora de estágio que também era a responsável pela equipa de *people analytics*. As reuniões consistiam numa apresentação que explicitava como seria realizada a avaliação de desempenho. Esta atividade já era praticada em anos anteriores, sendo que, os parâmetros de avaliação é o fator que se altera de ano para ano. A partir daí sumariei o conteúdo destas reuniões focando os aspetos mais significativos e após discussão

com a supervisora do estágio surgiu o conteúdo a seguir apresentado, como é realizada a avaliação de desempenho e como foi realizada a apresentação.

Como era realizada a avaliação de desempenho?

A avaliação de desempenho consiste numa avaliação dos colaboradores da empresa em que os que revelavam melhor performance nos parâmetros (que irão ser descritos adiante) avaliados obtinham uma recompensa monetária. A periodicidade deste processo era realizada no fim de cada ciclo de negócio da empresa, no fim do ano.

A avaliação de desempenho era composta por 3 dimensões.

A primeira dimensão explica as condições para o trabalhador estar elegível a receber a recompensa. Aqui há 3 condições individuais, do trabalhador(ex., o trabalhador não ter recebido uma sanção disciplinar nos últimos 3 anos). E há 2 condições gerais, relacionadas com os resultados organizacionais (ex., os objetivos e operação financeira o grupo têm de ser iguais ou superiores a 80%)

A segunda dimensão é a avaliação dos KPI's (key performance indicators) ou Indicadores-Chave de Performance. A avaliação destes indicadores é a que dita como e quem recebe as recompensas. Na avaliação de desempenho proposta pela organização existem 4 KPI's.

KPI's gerais:

- Os resultados financeiros do gerais (têm um peso de 90% dentro deste KPI);
- Taxa de ausência dos trabalhadores (tem um peso 10%);

KPI de Unidade de Negócio (Energias, InfraestruturasPT, InfraestruturasInt, Desenvolvimento Urbano):

- Avaliado os resultados financeiros de cada Unidade de Negócio;

KPI de Equipa (departamento):

- A equipa estabelecia no máximo 3 parâmetros de avaliação internamente à equipa;

KPI Individual:

- São avaliados dois tipos de competências individuais – competências comportamentais transversais aos trabalhadores e competências comportamentais específicas.
- Escolha das competências específicas feita e avaliada pela chefia.

A terceira dimensão tem a ver com a atribuição da recompensa. Esta dimensão tem 2 sub-dimensões. A primeira refere-se com o grupo funcional do trabalhador. O valor dos KPI's varia consoante o grupo funcional, ou seja, para um trabalhador do grupo funcional "operacional" o KPI de grupo vale 10%, o KPI de unidade de negócio vale 20% de equipa 30% e individuais 40%. Para um trabalhador considerado "especialista" o KPI de equipa vale 35% e o individual o mesmo valor. Variando o grupo funcional, varia a percentagem dos KPI's.

A segunda sub-dimensão caracteriza-se por uma componente discricionária. A componente discricionária é um montante definido pela comissão executiva para trabalhadores em que o desempenho individual foi excecional, mas o da equipa ficou aquém, aplica-se a componente discricionária de modo a compensar este resultado. Por fim, o resultado da avaliação de desempenho era calculado pela equipa de *people analytics* dos recursos humanos.

Dado este conteúdo, realizei uma apresentação no *Microsoft PowerPoint* de fácil compreensão, à base de pouca informação escrita e com mais representação gráfica. Em coerência com esta apresentação iria ser realizada uma gravação áudio a descrever este processo. A apresentação com a gravação de áudio seria enviada para as equipas presentes em Angola para terem acesso e uma melhor compreensão do que se trata a avaliação de desempenho na organização.

Recursos:

Materiais: pasta de documentos internos, ferramentas do *Microsoft Office*, *headphone* com microfone.

Humanos: apoio da responsável de *people analytics*

Calendário:

O projeto iniciou no mês de setembro e finalizou no mês de novembro.

## **Reflexão do projeto**

O acompanhamento e a criação da apresentação do processo de avaliação de desempenho revelou-se um projeto diferenciador, querendo dizer com isto que o aspeto diferenciador terá sido na formulação da explicação do processo. A avaliação de desempenho da organização é algo complexa e o facto de criar uma simplificação deste processo para uma realidade contrastante com a vivida no departamento e nas reuniões acabou por ser diferente e desafiador. Cativou-me perceber esta temática por ser de gosto pessoal e também pelo contacto tido nas UC's do primeiro ano de mestrado. A parte mais ingrata na realização deste projeto foi não ter sido concretizada a apresentação. No mês de novembro, quando já me encontrava a gravar a apresentação, por decisão da chefia do departamento de recursos humanos, a apresentação aos trabalhadores de Angola sobre esta temática foi cancelada, por não haver necessidade dessa informação ser transmitida. Não obstante, todo o processo foi desafiador e criativo o que se tornou numa experiência positiva.

## **Feira de emprego – Startpoint Summit Universidade do Minho**

A equipa de recrutamento e seleção ocasionalmente participa em feiras de emprego para atrair potenciais jovens candidatos a juntar-se à organização. Existe uma variedade de fontes externas de recrutamento como instituições de educação podendo estas serem colégios e universidades (Cascio & Aguinis, 2011). Tendo a organização recursos para utilizar esta estratégia, surgiu a oportunidade de participar na feira de emprego Startpoint Summit na Universidade do Minho. Demonstrado o meu interesse na participação, este foi atendido pela chefia dos recursos humanos. A feira de emprego realizou-se nos dias 8 e 9 de novembro.

Para a feira de emprego foi necessário incorporar recursos, tanto humanos como materiais que causassem impacto nos participantes da feira. Levou-se assim, um *backdrop* e *dois rollups* para demonstrar quem era a organização graficamente e materiais para oferecer aos participantes, tais como, lápis, cadernos, chocolates e *tote bags*. Estes materiais ajudam a atrair mais participantes de modo a interagirem e divulgar a empresa na feira. Para além disso, foi realizado um questionário através da plataforma *Google Forms* com o intuito de

registar as presenças e auferir a(s) área(s) de formação mais dominante(s), se a organização era reconhecida pelos participantes e o interesse em realizar um estágio na organização.

O questionário era composto por 4 perguntas:

- “Idade e naturalidade”;
- “Área de formação”;
- “Conhecias previamente à feira, a organização?”;
- “Estarias interessado/a em realizar um estágio na organização?”;

A minha participação ocorreu nos dois dias de feira, para isso, foi definido previamente em reunião com o elemento da equipa de recrutamento e seleção responsável pela representação da organização na feira que tipo de discurso deveria ser usado ao abordar os candidatos.

Primeiramente, havia uma apresentação ao contactar com os participantes, quem éramos e em que departamento e equipa estávamos inseridos. Depois, perguntávamos aos candidatos se já conheciam a organização. Após isso, fazíamos uma breve descrição da organização, quais os setores de atividade, como era distribuída a organização e projetos em curso. Após esta apresentação tentava-se perceber que questões o participante tinham, se existia alguma vaga no momento relacionada com a sua área de formação e esclarecia-se qualquer tipo de dúvida.

Após a feira de emprego foi-me pedido pelo elemento da equipa de recrutamento e seleção ao qual reportava que realizasse um relatório com base no questionário previamente apresentado.

Os resultados foram os seguintes:

Contabilizou-se um total de 132 respostas em que a média de idades era 22,6 anos. A maioria dos participantes era de nacionalidade portuguesa (122) havendo participantes de outras zonas geográficas (Brasil, França, Colômbia, Argélia). Quanto às áreas de formação a que acarretou mais participantes foi Engenharia Química e Biológica com 14 participantes, seguida de Gestão com 13 participantes e Economia e Bioquímica com 9 participantes cada. Quanto à terceira pergunta “Conhecias previamente à feira, a organização?”, 48.5% afirmaram já conhecer e 51.5% desconheciam. Na última pergunta “Estarias interessado/a

em realizar um estágio na organização”, 84.8% responderam que tinham interesse enquanto que 15.2% afirmou não o ter. Com este relatório conclui-se que o facto de 48.5% dos participantes conhecerem a empresa foi tido como positivo e que o facto de 84.8% dos participantes revelarem interesse em realizar um estágio na organização foi um fator altamente positivo, sugerindo que a organização é atraente para os jovens e que, provavelmente, o trabalho da equipa que esteve a promover a organização foi cumprido.

A presença na feira de emprego foi uma experiência enriquecedora, sinto que graças a esta participação desenvolvi competências sendo a mais significativa a comunicação. O facto de ter a experiência de participar numa feira de emprego do lado do profissional foi outro aspeto que me despertou reflexão, a participação por esta abordagem é diferente das que anteriormente tive (enquanto estudante) porque consistia em tentar “vender” e dar a descobrir a organização a quem queria descobrir que organizações poderiam ser de interesse e como funcionavam.

### **Festa de Natal**

A festa de natal da organização é um evento importante para a organização. Neste dia a empresa reúne trabalhadores de diferentes áreas geográficas para um momento de aproximação. Nesta festa realizam-se diferentes atividades, as quais, necessitam de planeamento prévio visto ser um evento de grande dimensão, com cerca de 300 trabalhadores. A pedido da chefia do departamento de recursos humanos fui abordado juntamente com um colega também estagiário do departamento a realizarmos uma atividade para o evento. Após reuniões com o intuito de discutir qual a atividade que se iria realizar, foi acordado criar um vídeo com os trabalhadores “juniores dos serviços” corporativos. O planeamento e a realização do mesmo esteve sobre minha responsabilidade, tendo apoio e cooperação do departamento de *marketing*. O vídeo no dia 23 de dezembro foi finalizado e o momento de apresentação (na íntegra) realizou-se na festa.

O *feedback* da atividade revelou-se positivo. Depois da atividade, a primeira reação dos presentes foi terem congratulado todos os participantes parecendo estarem satisfeitos com a mesma. Nos dias seguintes à festa, a diretora de recursos humanos congratulou toda a equipa que esteve afeta ao projeto.



Após a festa de natal, em meados do mês de janeiro foi-me pedido pela responsável da área de *people experience* que realizasse o relatório da festa de natal. Este relatório teve por base um questionário divulgado internamente para os trabalhadores responderem.

O questionário era composto por 3 dimensões que tinham a ver com, a organização do evento (local, disposição das mesas, etc), o jantar em si (qualidade, quantidade) e as atividades/momentos (vídeo, apresentação de fotos, etc). Toda estas questões foram respondidas numa escala de 1 a 5 onde 1 – nada adequado e 5 – muito adequado. De modo geral, o questionário foi aplicado com o objetivo de avaliar que tipo de atividades/momentos foram tidos como positivos e quais as alterações que deveriam ser feitas num futuro evento. O *feedback* da atividade realizada revelou-se positivo. Depois da atividade, a primeira reação dos presentes foi terem congratulado todos os participantes parecendo estarem satisfeitos com a mesma. O resultado do relatório sugeriu isso mesmo com 67.8% de respostas serem “muito adequado”.

A pergunta final avaliava como é que os trabalhadores percecionavam a festa; num conjunto total de 149 respostas, 93.2% acharam a festa, no mínimo, adequada, tendo, 61.2% achado muito adequada.

Este projeto foi especialmente desafiante devido à realização da atividade que foi o vídeo. Apesar desta atividade não ser tecnicamente relacionada com a prática da psicologia (o planeamento e realização de gravações vídeo e áudio, a escrita do guião e a montagem e edição de vídeo) foi interessante desenvolver uma atividade audiovisual. O facto de ter de planear, contactar outros departamentos e outras pessoas, apresentar a ideia, conseguir com que participassem na realização da atividade e concluir a mesma, deixou-me com um sentimento de cumprimento e sinto que deu-me competências de organização, persuasão e planeamento.

### **Reflexão sobre o estágio**

A oportunidade de ter realizado este estágio permitiu-me o primeiro contacto profissional e, por conseguinte, permitiu-me desenvolver os meus conhecimentos e competências técnicas, bem como, desenvolver a nível pessoal.

O percurso que realizei na organização como estagiário revelou-se desafiador e empolgante ao mesmo tempo. No início do estágio estava expectante por saber como funcionava a organização e por conhecer as pessoas do meu departamento assim como da organização no geral. Senti que na minha chegada toda a equipa se mostrou sempre disponível para me apoiar e foi recetiva com as minhas opiniões como futuro profissional, mas principalmente recetivas à minha pessoa. Senti que a organização tem um equilíbrio interessante relativamente aos seus trabalhadores nos serviços corporativos, sendo que, por um lado, existem trabalhadores experientes e já na organização há alguns anos e por outro lado uma aposta em trabalhadores jovens, tendo sido recetivos e interessados na minha integração bem sucedida na organização.

Os projetos desenvolvidos ajudaram-me a perceber como funciona na prática uma organização e ajudaram também a colocar competências pessoais e técnicas em prática. O projeto de recrutamento e seleção profissional permitiu que desenvolvesse capacidade de decisão e de organização assim como ganhar conhecimentos nessa área que é atrair pessoas para uma organização e procurar escolher os/as melhores candidatos/as. A avaliação de desempenho permitiu que tivesse contacto de como é que uma organização de grande dimensão recompensa a performance dos seus colaboradores e como é agilizado todo o processo. Para além destes projetos de maior dimensão, os projetos de menor dimensão ajudaram-me a perceber o trabalho que muitas vezes parece ser “invisível”, mas que é fulcral para o bom funcionamento de uma organização. Para além da feira de emprego, da festa de Natal e os respetivos relatórios, estava encarregue por realizar tarefas de carácter mais administrativo como lançar semanalmente a escala de teletrabalho no departamento, monitorizar os questionários de acolhimento, integração e recrutamento e inserir as respostas nos documentos internos. Estas tarefas frequentemente são ignoradas quando falamos do que se faz num departamento de recursos humanos, acabam, no entanto, por contribuírem o bom funcionamento do mesmo.

Para além dos projetos e da minha desenvoltura profissional o que mais me impactou foram as pessoas e as relações que com elas criei no espaço de tempo em que realizei o estágio. Tanto as pessoas do meu departamento com quem tinha mais contacto como pessoas de outros departamentos. Deste estágio levo comigo uma experiência positiva. A oportunidade de entrar no mercado de trabalho, nomeadamente no mundo empresarial

permitiu ganhar uma perspetiva singular de como um departamento de recursos humanos funciona num contexto mais aplicado. Deu a conhecer também que papel um psicólogo do trabalho e das organizações pode desempenhar num contexto prático e apoiar a organização e as pessoas que nelas estão presentes.

Para concluir, o estágio fez com que desenvolvesse competências como a capacidade de organização, trabalho em equipa e comunicação, ganhei também um maior sentido de responsabilidade como profissional visto a autonomia tida nos projetos que realizei. Com esta oportunidade sinto que concluo este relatório do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações com um crescimento pessoal e como um melhor profissional.

### Referências Bibliográficas

Anderson, N., Born, M. P., & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (vol. 1 Personnel Psychology)* Sage.

Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23–37. <https://doi.org/10.1002/hrm.10062>

Caetano, A. (2009). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied psychology in human resource management*. 7th ed. Prentice Hall.

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

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>

Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 1. Personnel psychology* (pp. 165–199). Sage Publications Ltd.