



**Relatório de estágio: Um primeiro passo no mundo do
Recrutamento e Seleção**

Ana Catarina Vieira Pereira

UMinho | 2023



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Ana Catarina Vieira Pereira

**Relatório de estágio: Um primeiro
passo no mundo do Recrutamento e
Seleção**

Outubro de 2023



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Relatório de Estágio: Um primeiro passo no mundo do Recrutamento e Seleção

Ana Catarina Vieira Pereira

Relatório de Estágio
Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Trabalho efetuado sob a orientação de
Prof. Dra. Isabel Maria Soares da Silva

Outubro de 2023

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 RepositórioUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho

[Caso o autor pretenda usar uma das licenças Creative Commons, deve escolher e deixar apenas um dos seguintes ícones e respetivo lettering e URL, eliminando o texto em itálico que se lhe segue. Contudo, é possível optar por outro tipo de licença, devendo, nesse caso, ser incluída a informação necessária adaptando devidamente esta minuta]



Atribuição
CC BY

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

[Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. É a licença mais flexível de todas as licenças disponíveis. É recomendada para maximizar a disseminação e uso dos materiais licenciados.]



Atribuição-Compartilha Igual
CC BY-SA

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

[Esta licença permite que outros remisturem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações ao abrigo de termos idênticos. Esta licença costuma ser comparada com as licenças de software livre e de código aberto «copyleft». Todos os trabalhos novos baseados no seu terão a mesma licença, portanto quaisquer trabalhos derivados também permitirão o uso comercial. Esta é a licença usada pela Wikipédia e é recomendada para materiais que seriam beneficiados com a incorporação de conteúdos da Wikipédia e de outros projetos com licenciamento semelhante.]



Atribuição-SemDerivações
CC BY-ND

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

[Esta licença permite que outras pessoas usem o seu trabalho para qualquer fim, incluindo para fins comerciais. Contudo, o trabalho, na forma adaptada, não poderá ser partilhado com outras pessoas e têm que lhe ser atribuídos os devidos créditos.]



Atribuição-NãoComercial
CC BY-NC

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

[Esta licença permite que outros remisturem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, e embora os novos trabalhos tenham de lhe atribuir o devido crédito e não possam ser usados para fins comerciais, eles não têm de licenciar esses trabalhos derivados ao abrigo dos mesmos termos.]



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual
CC BY-NC-SA

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

[Esta licença permite que outros remisturem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que lhe atribuam a si o devido crédito e que licenciem as novas criações ao abrigo de termos idênticos.]



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

[Esta é a mais restritiva das nossas seis licenças principais, só permitindo que outros façam download dos seus trabalhos e os compartilhem desde que lhe sejam atribuídos a si os devidos créditos, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.]

Agradecimentos

Com o finalizar de mais uma etapa do meu percurso acadêmico, não posso deixar agradecer a quem acompanhou de perto este meu caminho e a quem contribuiu para que eu conseguisse chegar aqui hoje. Nenhum caminho se faz sem pessoas e as minhas pessoas, foram cruciais no decorrer desta fase da minha vida, que se revelou desafiante, mas extremamente enriquecedora. Passo a deixar os meus agradecimentos:

Aos meus pais, que desde cedo me explicaram a importância da formação escolar/acadêmica e que, mesmo com poucos recursos, me abriram portas para sonhar e tornaram possível que eu estivesse aqui hoje. Obrigada por todo o investimento e confiança.

Ao meu namorado pelo amor incondicional e pelo apoio incansável ao longo desta jornada. Obrigada por seres o meu pilar e o meu porto seguro, em todas as áreas da minha vida.

Às minhas amigas Patrícia, Vanessa, Magda e Micaela, por serem um exemplo para mim e sem saberem, me motivarem todos os dias.

À Professora Doutora Isabel Silva, pela sua orientação, empatia e compreensão ao longo de todo este percurso.

À Angela, minha orientadora de estágio, que foi a melhor pessoa para orientar este meu percurso e que amparou todas as minhas quedas, dando a segurança que eu precisava para explorar e aprender.

A todos os elementos da empresa, pela forma como me fizeram sentir parte da equipa, desde o primeiro segundo. Contribuíram largamente para a minha experiência ser tão positiva.

À minha família em geral e aos meus amigos, pelo apoio até ao dia de hoje.

E por fim, mas não menos importante, obrigada a mim. Por me ter levantado perante os obstáculos que se depararam no meu caminho e nunca ter perdido a capacidade de sonhar.

Despacho RT - 31 /2019 - Anexo 4

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

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico 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.

Ama Pereira

Relatório de Estágio: Um primeiro passo no mundo do Recrutamento e Seleção

Resumo

O estágio curricular representa um marco importante para qualquer estudante. O presente relatório visa retratar o percurso realizado, bem como todas as aprendizagens, dificuldades e dilemas encontrados neste primeiro confronto com a prática profissional. Numa fase inicial é realizado um enquadramento institucional, onde é feita uma descrição da organização focada na sua visão, missão e valores. As atividades foram desenvolvidas no Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação, mais precisamente na área do Recrutamento e Seleção Profissional. Durante esta experiência existiu a oportunidade contactar, conhecer e aprender acerca de todas fases inerentes a este processo, tendo trabalhado de forma mais próxima com o programa de talento jovem que contempla os Estágios Curriculares, Estágios Profissionais e Estágios de Verão, assim como a vertente estratégica para atração de talento. Ao longo deste relatório são retratadas: as inseguranças sentidas numa fase inicial, relacionadas com a ansiedade de reter a maior informação possível e o medo de não estar preparada; as aprendizagens obtidas ao longo do caminho, diretamente relacionadas com o processo de recrutamento, triagem e pesquisa ativa de candidatos; as reuniões Kaizen, e a importância da equipa e da partilha; e as vantagens e desvantagens do teletrabalho. O presente relatório culmina com uma reflexão crítica sobre a própria experiência ao longo do estágio. Este foi um período intenso, de grandes desafios e aprendizagens, como é possível constatar neste relatório, onde a experiência, prática, o ritmo e o trabalho foram fulcrais descobrir uma nova realidade no mundo do trabalho.

Palavras-chave: Psicologia; Organizações; Talento Jovem; Recursos Humanos.

Internship Report: A first step into the world of Recruitment and Selection

Abstract

The curricular internship is an important milestone for any student. The purpose of this report is to portray the journey undertaken, as well as all the lessons learnt, difficulties and dilemmas encountered in this first encounter with professional practice. At an early stage, an institutional framework is provided, describing the organisation and focusing on its vision, mission and values. The activities were carried out in the People, Brand and Communication Department, specifically in the area of Recruitment and Professional Selection. During this experience I had the opportunity to contact, get to know and learn about all the phases inherent in this process, having worked more closely with the young talent programme which includes Curricular Internships, Professional Internships and Summer Internships, as well as the strategic aspect of attracting talent. This report describes: the insecurities felt at an early stage, related to the anxiety of retaining as much information as possible and the fear of not being prepared; the lessons learnt along the way, directly related to the recruitment process, screening and actively searching for candidates; Kaizen meetings, and the importance of the team and sharing; and the advantages and disadvantages of teleworking. This report culminates with a critical reflection on my own experience during the internship. This was an intense period of great challenges and learning, as can be seen in this report, where experience, practice, rhythm and work were key to discovering a new reality.

Keywords: Psychology; Organizations; Young Talent; Human Resources.

| | |
|---|-----------|
| Índice | |
| Agradecimentos | 3 |
| Resumo | 6 |
| Abstract..... | 7 |
| Índice..... | 8 |
| Introdução..... | 9 |
| Enquadramento institucional/organizacional do estágio..... | 11 |
| Descrição da organização | 11 |
| Descrição do projeto de estágio..... | 14 |
| As inseguranças do começo | 14 |
| As aprendizagens pelo caminho..... | 15 |
| Reuniões Kaizen | 22 |
| O Teletrabalho: vantagens e desvantagens | 23 |
| Reflexão sobre a própria experiência de estágio | 25 |
| Bibliografia | 29 |

Introdução

O presente Relatório, está integrado na Unidade Curricular de Estágio, constituinte do plano de estudos do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Universidade do Minho. O estágio curricular teve uma duração de aproximadamente 6 meses e foi realizado numa empresa do setor automóvel.

Este relatório pretende relatar a minha experiência ao longo do estágio curricular, abordando todas as dificuldades e desafios sentidos no decorrer deste percurso. A realização do estágio curricular é uma fase esperada com muita ansiedade por qualquer estudante, uma vez que é o momento em que temos a possibilidade de ter contacto, de forma prática, com o mundo real de trabalho e nos é dada a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto académico. Segundo Oliveira e Cunha (2006), no decorrer de um estágio, é esperado que o aluno tenha a opção de incorporar atitudes e adquirir uma visão crítica de sua área de atuação profissional. É para muitos, uma fase de medos e receios, não fosse este um mundo desconhecido. No entanto, o contacto com o desconhecido, permite-nos desenvolver competências e capacidades, que até então não tínhamos tido possibilidade de colocar em prática e, conseqüentemente, abre-nos o caminho para sermos melhores profissionais. Segundo Schambach & Dirks (2002), o contacto com o mundo real de trabalho torna o estagiário mais consciente da importância das “habilidades sociais”, tais como a comunicação eficaz, a interação social, o trabalho em equipa e a capacidade de resolver problemas. Assim, o estágio curricular pode ser compreendido como um processo de experiência prática, que aproxima o estudante da realidade da sua área de formação e o ajuda a compreender diversas teorias que conduzem ao exercício da sua profissão (Scalabrin, & Molinari, 2013).

O presente relatório encontra-se organizado em quatro segmentos principais que procuram representar o caminho percorrido ao longo deste estágio curricular: no primeiro segmento consta a introdução, onde é realizado um enquadramento do estágio no seio do plano curricular e uma breve introdução teórica sobre a importância deste momento para cada estudante; no segundo, é realizada a caracterização da organização sendo apresentada a sua missão, visão e valores; no terceiro segmento, encontra-se a descrição do projeto do estágio, que procura retratar o meu processo de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como detalhar as funções desempenhadas e experiências obtidas ao longo do estágio curricular; por fim, é realizada uma reflexão crítica sobre a experiência do estágio e sobre as

competências adquiridas/desenvolvidas ao longo do mesmo.

Sejam bem-vindos a um dos caminhos mais bonitos e desafiantes da minha vida: o meu Estágio Curricular.

Enquadramento institucional/organizacional do estágio

O estágio curricular decorreu num grupo internacional que conta com mais de 70 anos dedicados à indústria e retalho no setor automóvel, apostando no desenvolvimento de soluções de mobilidade. Está presente em mais de 40 países e em 3 continentes, tendo como áreas de negócio a indústria, distribuição, retalho automóvel e serviços. Até à data, conta com mais de 7000 colaboradores e no ano de 2022, contou com mais de 120 000 veículos vendidos e com um volume de negócio de 3 mil milhões de euros.

Descrição da organização

Uma empresa destaca-se das restantes não só pela sua área de atuação, mas também pela sua visão, missão e valores. Nos dias de hoje, o estabelecimento de uma visão clara, a definição de uma missão sólida e a adoção valores que abranjam não só a empresa, mas também os seus colaboradores e clientes, é cada vez mais fulcral. No caso deste grupo, e de acordo com a Apresentação Institucional, os valores assentam na Confiança (baseando a sua atuação na transparência para com o próximo); na Ambição (trabalhando diariamente com foco na melhoria contínua, inovação e evolução); na Responsabilidade (assumindo uma forte preocupação com a sustentabilidade e o equilíbrio da sociedade e do ambiente); na Cooperação (através da valorização e respeito pelo trabalho do outro); e no Compromisso (estabelecendo relações sólidas que consequentemente, fomentam negócios de sucesso).

Nesta organização em questão, a atuação e o compromisso assentam em três grandes vertentes. Uma destas vertentes são as Pessoas, uma vez que existe uma grande valorização das pessoas, seja enquanto profissionais ou enquanto pessoas individuais, promovendo uma conduta responsável e ética. Outra destas vertentes é o Conhecimento, depositando confiança nas novas gerações, apresentando uma cultura que apoia a formação e sendo cooperantes na transmissão de conhecimento. Por fim, mas não menos importante, temos a vertente do Ambiente, uma vez que cada vez mais, as empresas do setor automóvel e da mobilidade enfrentam desafios ambientais e é importante, através da melhoria contínua dos processos, tentar minimizar o impacto negativo no ambiente. Neste sentido, ao longo do tempo, têm vindo a ser desenvolvidas ações e iniciativas de modo a solidificar este compromisso

No que diz respeito às Pessoas, existe uma fundação, que se traduz numa instituição sem fins lucrativos e que tem por objetivo fins de solidariedade social, educativos, artísticos e culturais, em benefício dos colaboradores nas áreas da saúde e ensino. Foi criado também um Clube que surge com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e a sua saúde, bem como reforçar sentimentos de pertença, bem-estar e união, dando acesso a sorteios, parcerias e descontos nas mais diversas áreas, eventos e serviços de bem-estar nas empresas. No que diz respeito ao Conhecimento, foi criada uma Academia que engloba a Formação de Jovens (Aprendizagem Profissional), um Programa de Talento Jovem (*Trainees*), a Formação de Ativos (desenvolvimento de colaboradores) e a criação de uma bolsa de mentores séniores (passagem de conhecimento).

Já no que diz respeito ao Ambiente, são criados produtos e serviços “amigos do ambiente”, desde a venda de automóveis elétricos e híbridos, passando pelo desenvolvimento de autocarros elétricos e a gás natural ou pelas mais recentes soluções de mobilidade desenvolvidas para suprimir as mais variadas necessidades de deslocação diária dos clientes. O estágio curricular foi desenvolvido no Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação, mais precisamente na área do Recrutamento e Seleção Profissional, cujas vertentes de atuação são:

- a elaboração de estratégias de atração e retenção de talento
- a comunicação e ativação da marca empregadora
- a elaboração de campanhas/eventos de atração de talento à medida de cada empresa
- a elaboração de processos de recrutamento de forma integral e/ou parcial
- a pesquisa ativa de candidatos
- a aplicação de ferramentas de *assessment* e respetiva análise
- o desenvolvimento do programa de estágios
- gestão de protocolos e parcerias (instituições de ensino, consultoras, trabalho temporário; e desenvolvimento da estratégia de acolhimento e integração corporativa, adaptada a cada empresa

O Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação possui os seus escritórios na sede da empresa, que entre várias coisas, possui um refeitório e um bar que são partilhados por vários departamentos. Cada equipa deste departamento tem uma sala atribuída e foi lá que desempenhei as minhas funções sempre que me desloquei à empresa. Digo isto, porque o

departamento no qual estagiei labora em regime de trabalho híbrido, onde o teletrabalho predomina. Para que pudesse desempenhar as minhas funções, a empresa forneceu-me um computador portátil e um telefone de trabalho.

Descrição do projeto de estágio

Tendo sido o meu estágio curricular realizado no Departamento de Pessoas, Marca e Comunicação, mais precisamente na área do Recrutamento e Seleção Profissional, o objetivo principal foi, no decorrer do estágio, conhecer e aprender acerca de todas as fases inerentes a este processo e, conseqüentemente, poder compreender todos os desafios que estão subjacentes à atração de talento. Dentro da área do Recrutamento, fiquei alocada ao Programa que compila Estágios Curriculares, Estágios Profissionais e Estágios de Verão, assim como a vertente estratégica para atração de talento.

Tendo a consciência da importância do processo de Recrutamento e Seleção e estando certa de que, é através das pessoas que se constrói o sucesso de qualquer empresa, iniciei este desafio com muita vontade de aprender, com sede de conhecer este “mundo novo”, mas também, com muito receio de errar.

As inseguranças do começo

Lembro-me dos meus primeiros dias enquanto estagiária e do entusiasmo inicial, dos meus olhos percorrerem cada pormenor e da ansiedade de ter que reter e aprender a maior quantidade de informação possível, no menor tempo que havia. Afinal de contas, era a primeira vez que eu estava a ter contacto com o mundo real de trabalho no âmbito da minha formação académica e encarei isto como uma aventura e uma oportunidade para crescer enquanto profissional. Segundo Furco (1996), os estágios são programas que envolvem os estudantes em atividades de serviço, com o objetivo de proporcionar uma experiência prática que otimize a aprendizagem e compreensão de questões relevantes para uma determinada área de estudo.

No primeiro dia de estágio, recordo-me de entrar na empresa pela primeira vez, e sentir que tinha aberto a porta de um novo universo. Aquele ambiente frenético, os emails que caíam a todos os segundos e toda a gente atarefada, naquele ritmo que até ali, desconhecia. “Serei capaz de me adaptar?” questionava-me eu, enquanto me lembrava das palavras da professora Isabel “Cada organização, é um filme novo”. Porém, rapidamente percebi que a minha motivação para aprender, ia ser a minha melhor amiga neste processo e que, não há nada como darmos tempo ao tempo e desta forma, deixarmo-nos envolver. Quando dei por mim,

fui encontrado o meu espaço, ganhando confiança e já não era mais uma “carta fora do baralho”. Era parte de algo e contribuía ativamente para que esta roda-viva não parasse.

As aprendizagens pelo caminho

Ao longo do curto processo de habituação a este novo “eu” profissional muitos foram os termos e conceitos a que rapidamente me tive de ambientar. Procurar clarificar o meu papel, as minhas tarefas e o que elas significavam na teoria, foi algo que me ajudou posteriormente a sustentar as minhas práticas. Zhao et al. (2020) defendem que os procedimentos de seleção e recrutamento são fundamentais para o crescimento de uma empresa, uma vez que asseguram que as pessoas adequadas, integram as organizações. Segundo Ribeiro (2005), o Recrutamento e a Seleção, são processos distintos, apesar de complementares. Enquanto o Recrutamento tem inerente um trabalho de pesquisa e consiste num sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, entre os quais serão selecionados futuros funcionários da organização, a Seleção de recursos humanos é um processo de comparação e decisão que consiste em escolher a pessoa adequada para o cargo (Dany & Torchy, 2017), com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade como os resultados da organização.

O processo de Recrutamento é responsável pela contratação dos colaboradores e pode envolver várias fases tais como a divulgação das vagas, a análise de currículos e a realização de entrevistas. Segundo Coradini & Murini (2009), o processo de Recrutamento passa por atrair um conjunto de candidatos para um cargo particular que esteja disponível na organização, devendo desta forma anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para o mesmo. Quanto mais ampla é a quantidade de candidatos, maior é a probabilidade de que seja selecionado um bom colaborador, como referido por Lodi (1976).

O Recrutamento pode assumir 3 formas (Chiavenato, 2009):

- Recrutamento Interno: É feito com os colaboradores da empresa, dando a oportunidade para que estes possam realizar mobilidade interna e procurar diferentes desafios daqueles que desempenham atualmente. Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento interno tem as seguintes vantagens: é mais económico, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança e poderá constituir em motivação

para os restantes colaboradores. Poderá também apresentar algumas desvantagens, tais como bloquear a entrada de novas ideias e expectativas, gerar conflitos de interesse (Chiavenato, 2009) e provocar rotatividade excessiva, caso não existam normas claras para restringir as candidaturas a colaboradores internos (Câmara et.al., 2003).

- **Recrutamento Externo:** É realizado com candidatos que se encontram fora da organização, tendo desta forma que existir uma procura por candidatos no mercado de trabalho. Segundo Chiavenato (2009), podem existir dois tipos de abordagem: a direta (o recrutamento direto é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado de trabalho pelos seus próprios meios de comunicação) e a indireta (quando a organização opta pelo contato com empresas especializadas em recrutamento). Tem como vantagens a contratação de pessoas qualificadas no mercado e a possibilidade de a empresa poder absorver novas ideias e talento que poderá contribuir para a dinamização, inovação e otimização de processos na própria organização. No entanto, uma possível desvantagem é o facto de o recrutamento ser, por norma, mais demorado do que o recrutamento interno devido ao período despendido com a pesquisa de novos candidatos, triagem dos mesmos e pedido de documentação e também pode ser visto como desvantagem o facto de poder ser um recrutamento menos seguro que o recrutamento interno, uma vez que os candidatos são desconhecidos, de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão (Rocha, 2014).

- **Recrutamento Misto:** É uma junção entre os dois tipos de recrutamento anteriores. Ou seja, tanto os candidatos que já se encontram na empresa como os candidatos do mercado de trabalho, podem participar no processo. Segundo Chiavenato (2009), as organizações dificilmente fazem apenas o recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Araujo e Garcia (2010) definem três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista:
 - Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno e chegando à seleção: a empresa inicialmente

tenta recrutar externamente, mas perante as dificuldades em preencher a(s) vaga(s), posteriormente procura de forma interna.

- Iniciando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo e chegando à seleção: inicialmente a organização procura um talento interno, mas posteriormente abre as portas para o mercado.
- Começando pelo recrutamento externo e interno, simultaneamente, e chegando à seleção.

Inicialmente, comecei por conhecer as diferentes fases do processo de recrutamento na organização acolhedora de estágio e por entender o que cada uma implicava. Cada organização tem os seus próprios métodos e normas, pelo que o que vou abordar de seguida, diz respeito apenas à empresa onde estagiei.

Considero relevante mencionar como é que se inicia o processo. Primeiramente, a chefia responsável por um determinado departamento abre uma necessidade de estágio/recrutamento e preenche determinados campos de cariz obrigatório, tais como a descrição da função e as competências necessárias para o desempenho da mesma. Após a abertura desta necessidade, o recrutador tem acesso a todas as informações e dá início ao processo de recrutamento e seleção.

O primeiro contacto que tive, foi com a divulgação de vagas, e não poderei falar desta fase sem abordar a dificuldade da atração de talento que as empresas enfrentam na atualidade e a competitividade existente no mercado. Para ser possível a divulgação da vaga, é necessária também a realização do anúncio e, por isso, este era um trabalho que desempenhava a cada vez que era necessário publicar uma nova necessidade: construir um anúncio que descrevesse a função e as suas especificidades, mas ao mesmo tempo, fosse apelativo e interessante para quem estivesse à procura de um novo desafio profissional. Neste sentido, algo que desde cedo me foi ensinado no meu estágio curricular, foi que a publicação de vagas (*online*) em diferentes portais de emprego/portais académicos, poderia ser uma estratégia eficaz perante as dificuldades em recrutar novo talento. A publicação de anúncios, na empresa onde estagiei, é feita maioritariamente *online*, quer no próprio site da organização quer em diversos sites de emprego. De reforçar que o recrutamento *online* de candidatos, tem sido muito utilizado e

defendido, já que é uma técnica com menor custo, e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta (Guimarães & de Oliveira Arieira, 2005)

De seguida, tive contacto com a triagem curricular, que consiste numa pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização (Coradini & Murini, 2009). Foi aqui que me deparei com a minha primeira dificuldade: entender a descrição do cargo e perceber, na prática e em termos técnicos, o que é que aquelas funções significavam e como é que eu poderia avaliar a(s) competência(s) de determinado candidato para a execução das mesmas. As vagas correspondiam a diferentes áreas de formação, que iam desde a Engenharia Informática até à Mecatrónica e para mim, inicialmente foi difícil perceber aprofundadamente como é que eu poderia avaliar competências, sem conhecer estas áreas funcionais de forma aprofundada. Mais tarde acabei por perceber que o tempo me ia dar as respostas que eu tanto precisava, assim como a segurança para desempenhar o meu trabalho, e também que o *feedback* ia ser um elemento crucial neste processo.

Seguida da triagem curricular, existem as entrevistas. No meu local de estágio, são utilizadas maioritariamente, dois tipos de entrevistas designadas pela própria organização como:

- Entrevista telefónica: Esta é a primeira de todas as entrevistas e permite recolher informações mais iniciais, tais como a disponibilidade do/a candidato/a, alguns dados pessoais que não constem no CV e a motivação para o cargo. Esta entrevista é fundamental, no sentido em que permite avaliar e decidir se o/a candidato/a passa para uma fase seguinte. Esta escolha é sempre feita com base nos requisitos da vaga e perante enquadramento (ou não), do próprio indivíduo.
- Entrevista de Validação de Competências: São entrevistas que permitem explorar *soft skills* e avaliar determinadas competências que são extremamente valorizadas no mercado de trabalho, tais como a resiliência, proatividade e trabalho em equipa. Para avaliar estas competências, são realizadas questões abertas que nos permitem aprofundar determinadas questões e perceber a posição da pessoa, quanto às mesmas. As entrevistas de validação de competências podem assumir dois formatos:

- Entrevista em vídeo: Esta entrevista, ao contrário da anterior, não é sempre utilizada. A utilização da mesma depende da urgência do processo e da exigência do cargo. É uma entrevista realizada numa plataforma, onde os recrutadores conseguem pré-definir um conjunto de perguntas e o/a candidato/a pode responder em formato de vídeo, não havendo interação com o recrutador. Esta entrevista é útil no sentido em que nos permite otimizar tempo. Porém, tem também a desvantagem na medida em que pode intimidar os candidatos e deixá-los menos confortáveis e à vontade, bloqueando e podendo comprometer a demonstração das suas competências.
- Entrevista *online*: São entrevistas realizadas à distância, em tempo real, através de plataformas como o Teams ou o Zoom. Nestas entrevistas, existe uma interação entre o recrutador e o/a candidato/a e a possibilidade de seguir uma abordagem semiestruturada, ao contrário da opção anterior. Tem como vantagem a possibilidade de aprofundar questões ou possíveis dúvidas que vão surgindo ao longo da entrevista, permitindo incidir sobre aspetos específicos e alterar a narrativa? consoante o decorrer da entrevista.

Também poderão existir entrevistas em formato presencial, porém, no contexto onde decorreu o meu estágio, são cada vez mais raras. Nas últimas décadas, o progresso tecnológico alterou consideravelmente a forma como as organizações recrutam e selecionam os candidatos (Ryan et al., 2015; Ployhart et al., 2017). A tecnologia informática e de telecomunicações atualmente disponível permite que as organizações utilizem ferramentas de seleção baseadas na Web e administradas por computador em todas as fases do processo de seleção. Na minha perspetiva, isto permite uma otimização de recursos temporais, financeiros e humanos que beneficiam não só a organização como os candidatos. No caso da empresa onde estagiei, existiam vagas abertas em várias zonas do país e, por isso mesmo, torna-se insustentável realizar entrevistas presenciais uma vez que os recrutadores estão alocados à zona norte de Portugal.

Após a fase das entrevistas, temos então a fase da realização de relatórios. É nesta fase que o recrutador tem que descrever todos os aspetos que considera relevantes, acerca do/a candidato/a. Neste relatório constam algumas informações pessoais do indivíduo, mas

também o parecer do recrutador, assim como uma avaliação quantitativa e qualitativa das competências avaliadas e observadas. Posteriormente, este relatório é enviado à chefia responsável pela vaga em questão, para que esta possa avaliar o candidato e perante a informação disponibilizada, tomar a decisão de passagem ou não, para uma próxima fase.

Assim sendo, após a realização do relatório, existe uma entrevista (que poderá ser *online* ou presencial) realizada pela chefia responsável pela vaga. Nesta entrevista, por norma, o recrutador não está presente, uma vez que já realizou a validação das competências do/a candidato/a anteriormente.

Relativamente à decisão final, quanto à seleção ou não seleção do/a candidato/a, na maioria das vezes, a decisão é inteiramente da própria chefia responsável pelo cargo. Porém, a chefia pode optar por pedir uma segunda opinião ao recrutador responsável por aquele processo, o que ocorre nalguns casos.

Nos dias que vivemos e tendo em conta o estado do mercado de trabalho atual, torna-se praticamente impossível falar de recrutamento sem abordar o tema da atração de talento. Confesso que anteriormente quando pensava na área do Recrutamento, pensava no quão entusiasmante deveria ser, no meio de tantas candidaturas, escolher alguém para ocupar aquele cargo. Não pensava na dificuldade em recrutar, nem na possibilidade de ter que ser o recrutador a fazer um trabalho ativo de procura e pesquisa de candidatos. Foi aqui um dos meus primeiros grandes choques com a realidade profissional que Dubar (2012) enfatiza, e que relaciona com as dificuldades inesperadas da prática. Porém, comecei desde cedo a perceber que em certas áreas funcionais, não havia um grande número de candidaturas e esta ausência de candidatos, em conjugação com a urgência de algumas vagas, consistia numa pressão constante no meu dia a dia. A escassez de candidaturas, começava então a constituir um grande obstáculo para mim.

No decorrer do meu estágio, a palavra que mais ouvia dos meus colegas de equipa era “resiliência”. Todos aqueles que passavam no meu caminho me diziam que durante a minha experiência, ia adquirir e desenvolver muitas competências, mas que a maior de todas elas ia ser a resiliência e, com o passar dos meses, estas afirmações faziam cada vez mais sentido e ecoavam na minha cabeça.

A pesquisa ativa de candidatos para procurar suprimir as necessidades da empresa consiste, em vez de depender apenas das inscrições dos candidatos nas vagas anunciadas, realizar um trabalho proativo na procura de candidatos que atendam aos requisitos da empresa. Esta

pesquisa pode ser feita através de um histórico de antigos candidatos, que estiveram em processo de recrutamento na empresa e foram bem classificados, mas que por algum motivo não foram selecionados, ou através da *internet*, que tem se vindo a mostrar uma excelente ferramenta para os recrutadores através de redes sociais como o LinkedIn (Hosain & Liu. 2020; Rao et al. 2019).

Tendo em conta a dificuldade em atrair talento para certas oportunidades profissionais e sendo eu parte constituinte da equipa do Programa de Estágios, para além de recrutamento, o meu contributo passou também pelo apoio na parte estratégica. Deste modo, desenvolvi um projeto de pesquisa intensiva de Feiras de Emprego/Eventos Universitários, onde recolhi o máximo de informação possível acerca de mais de 50 feiras (nomeadamente acerca de custos de participação, datas, áreas de interesse, dinâmicas...) e posteriormente, criei uma base de dados que agregava toda esta pesquisa. Este trabalho permitiu definir a nossa estratégia e decidir, tendo em conta o orçamento e as prioridades, em que feiras a empresa ia estar presente. Apesar deste trabalho ter sido uma parte muito pequena do meu estágio curricular (uma vez que estive dedicada praticamente por inteiro ao processo de Recrutamento e Seleção Profissional), foi fundamental no sentido em que me deu uma visão e uma lente mais estratégicas, perante a área do Recrutamento.

No decorrer do meu estágio, tive também eu possibilidade de marcar presença em algumas das feiras onde a empresa se apresentou e sinto que foi um aspeto muito positivo para mim e para o meu desenvolvimento profissional, porque junto dos alunos conseguia perceber melhor as suas preferências e no fundo, aquilo que procuravam num primeiro contacto com o mundo real de trabalho. Ao mesmo tempo, estas feiras permitiam-nos estabelecer contactos e criar um *pool* de novos candidatos, algo que é imprescindível, como referem D'Silva (2020) e Karim e colegas (2020), para qualquer recrutador, principalmente quando falamos de áreas de recrutamento críticas.

Nos dias que correm, acho impossível, falarmos de recrutamento sem automaticamente esbarrarmos no conceito de *pool* de candidatos. Na minha opinião, e tendo em conta a competitividade do mercado de trabalho atual, qualquer empresa que trabalhe ativamente na criação de uma base de candidatos, é uma empresa mais preparada para as dificuldades inerentes ao processo de recrutamento. Chapman e Mayers (2015), sublinham o papel crucial, mas muitas vezes subestimado, da "série de sistemas, processos e estratégias concebidas para

maximizar a dimensão e a qualidade do grupo de candidatos" (p. 27). No caso da empresa onde estagiei, a *pool* de candidatos era alimentada através de contactos estabelecidos em feiras de emprego, candidaturas espontâneas e também, candidatos de processos anteriores que não tivessem sido selecionados para a vaga em concreto. Isto ajudava-nos a otimizar o processo de recrutamento porque, por vezes, perante uma nova vaga, não era necessário a publicação do anúncio e a triagem de novos candidatos, acabando por existir uma redução de tempo no que diz respeito ao fecho do processo de recrutamento e uma redução dos custos associados, e consequentemente uma maior eficácia.

Reuniões Kaizen

Desde o início do estágio que me informaram de que, semanalmente, iriam ocorrer reuniões de equipa que se denominavam por "Reuniões Kaizen". Colocando agora em perspetiva, durante a minha primeira semana de estágio, penso que o termo "Kaizen" foi o termo que mais ecoava nos corredores. Nunca antes tinha ouvido falar deste conceito, mas rapidamente explicaram-me que a metodologia Kaizen, era quase uma "religião" seguida pela empresa, nas quais se sustentavam as suas práticas, valores e atuação. Kaizen é um termo de origem japonesa e retrata uma filosofia que mantém o seu foco na melhoria contínua, focada no envolvimento das pessoas e na eliminação de desperdícios (Hornburg, 2009). É o resultado de duas palavras: "Kai" que significa mudança e "Zen" que significa para mudar sempre para melhor (Fontes & Loos, 2017). O Kaizen apresenta a seguinte ideologia: "Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje", onde acresce a ideia de melhorar a cada dia (Instituto Kaizen, 2012). Relativamente ao contexto empresarial, é então uma metodologia que permite reduzir os custos e melhorar a produtividade, sendo que é fundamental o envolvimento de todos os colaboradores (independentemente do seu cargo ou hierarquia), de modo a se atingirem os resultados pretendidos.

No contexto do meu estágio, as "Reuniões Kaizen" eram momentos que ocorriam uma vez por semana, onde toda a equipa se reunia para falar acerca de: tarefas que finalizou na semana anterior; tarefas que estão planeadas; tarefas que se encontram atualmente a executar; e, por fim, tarefas que se encontram em verificação. É, resumidamente, um espaço de partilha onde cada elemento constituinte da equipa, executa um ponto da situação acerca do seu trabalho.

Estas reuniões foram extremamente importantes para a minha integração e adaptação, uma vez que conseguia ter uma visão mais ampla das tarefas que cada colega se encontrava a realizar. Assim, este foi para mim um autêntico “espaço de aprendizagem”, pois de cada vez que algum elemento da equipa expunha uma dificuldade ou problema com que se estava a deparar no desempenho do seu trabalho, toda a equipa em conjunto procurava soluções para o mesmo e debatia esse assunto. Segundo Wenger et al. (2002), este conjunto de pessoas que compartilham uma preocupação, conjunto de problemas ou uma paixão comum acerca de algo e, interagindo continuamente, procuram aprofundar o seu conhecimento nesse mesmo assunto, denomina-se comunidade de prática (CoP). Para mim, pertencer a esta CoP revelou-se fundamental para uma maior noção e consciência dos desafios inerentes à área do Recrutamento e Seleção e, ao mesmo tempo, fez-me sentir parte constituinte dando-me a sensação de que poderia contribuir ativamente com ideias e/ou opiniões.

O Teletrabalho: vantagens e desvantagens

Na equipa onde desempenhei o meu estágio curricular, o trabalho é realizado maioritariamente em teletrabalho. Depende sempre das circunstâncias e de cada recrutador, mas o mais comum e frequente é realizar 4 dias de trabalho a partir de casa e 1 dia de trabalho presencial na empresa, que é comum a todos os colaboradores da equipa (sendo que este dia seria então o dia designado para a Reunião Kaizen que mencionei anteriormente). Segundo Mello (1999), teletrabalho implica levar as atividades de trabalho aos colaboradores em vez de levar os colaboradores à empresa, é uma atividade fora da empresa que pode ocorrer em um ou mais dias da semana, seja em casa ou em outra área, e que é uma forma de substituição das idas e vindas diárias à organização, através das novas tecnologias disponíveis no mundo do trabalho. Tendo em conta o inerente período de adaptação e o facto de tudo ser “novo” para mim, trabalhava praticamente todos os dias na empresa, mas com o passar do tempo, fui adotando o “modelo” dos meus restantes colegas e por isso, comecei a trabalhar 1 dia em modo presencial e os restantes 3 dias (visto que às sextas-feiras não havia estágio, mas reuniões de orientação), a partir de casa. Inicialmente, esta questão de trabalhar a partir de casa era assustadora. Confesso que tive receio de me sentir desamparada e para mim era quase impossível perceber como é que iria conseguir desempenhar o meu trabalho através da

sala da minha casa. Mas rapidamente percebi que estes medos se deviam à minha inexperiência e que trabalhar à distância podia ser tão ou ainda mais produtivo, do que trabalhar presencialmente na empresa. A OIT (2013) refere que existe uma grande quantidade de evidências que demonstram que os trabalhadores que estão em teletrabalho, tendem a ser mais produtivos e trabalhar mais horas que os colegas que trabalham no escritório. Com o passar do tempo, cheguei ao ponto de sentir que o dia presencial era o dia menos produtivo da semana, uma vez que toda a equipa se encontrava no escritório e se tornava impossível realizar entrevistas nessa altura, tendo em conta a quantidade de vozes e entrevistas que decorriam ao mesmo tempo. Estando a falar de uma equipa de recrutadores, o cenário tornava-se um pouco caótico e a certo momento eu só pensava para mim mesma, "Mas como é que isto funcionava antes do teletrabalho?".

No entanto, se considero que é mais produtivo trabalhar a partir de casa, também sinto que no que diz respeito à interação social, acho o dia presencial imprescindível. Sempre gostei do contacto com outras pessoas, do trabalho em equipa, de almoçar acompanhada por colegas e de pôr a "conversa em dia". E por isso, com o passar do tempo, tornou-se difícil gerir as minhas emoções a trabalhar a partir de casa. Sentia-me mais sozinha e quase como se os dias fossem todos iguais. Pelo que, o dia presencial em que todos nos encontrávamos na empresa, era um género de "*boost*" para dar continuidade à semana. Para além disso, também sentia que articular e conciliar a dinâmica familiar com o desempenhar do meu trabalho, era um desafio. Como referido por Boonen (2002), no teletrabalho tem que haver uma adequação à nova realidade, ao sistema de trabalho isolado e à autodisciplina, entre o espaço privado (pai/mãe – esposo/esposa) e o espaço profissional, e as conseqüentes negociações familiares decorrentes do exercício de diferentes papéis no mesmo contexto.

Reflexão sobre a própria experiência de estágio

O estágio curricular foi focado, inteiramente, na área do Recrutamento e Seleção Profissional, e se por um lado não me foi possível ter um contacto abrangente com as diferentes áreas da Psicologia do Trabalho e das Organizações, por outro, permitiu-me conhecer o “mundo” desta prática de gestão de recursos humanos de forma aprofundada e consolidada. Ter um contacto tão direto e focado com esta área, permitiu-me conhecer todos os processos inerentes à mesma e, conseqüentemente, deu-me a oportunidade de aprender através da experiência prolongada e dos meus próprios erros.

Desempenhar o meu estágio curricular na área do Recrutamento permitiu-me desenvolver várias competências, sendo a maior delas todas, a resiliência. Ao longo dos 6 meses de estágio, foi-me dada de forma frequente e gradual, autonomia. Cada nova necessidade de recrutamento, era para mim, um desafio. Tive que aprender que, até que exista uma pessoa selecionada, existe uma triagem longa e trabalhosa. Tive que aprender que, encontrar o(a) candidato(a) adequado para uma determinada vaga, pode ser um processo de muitos meses. Tive que aprender a lidar com a urgência do cliente, muitas vezes perante uma escassez de candidaturas. E tive que aprender a gerir as expectativas, minhas e dos outros.

Com o passar do tempo, foi-se tornando mais fácil (sem nunca o ser), fui percebendo melhor o que cada chefia pretendia quando abria uma nova necessidade de recrutamento e sentia-me mais confiante no desempenho do meu trabalho. No início, perante tantos medos e receios, sinto que me faltou a compreensão de que, errar faz parte de qualquer processo de aprendizagem. E como tal, o medo de errar fazia com que não me sentisse confiante e verificasse cada mais pequeno pormenor, mais vezes do que as que me consigo lembrar. No entanto, no decorrer do estágio, a minha supervisora de estágio foi demonstrando confiança em mim e fez-me sentir num “espaço seguro”, onde eu poderia aprender sem medo de errar e onde existia a compreensão de que, há certas coisas, que só aprendemos com tempo e com a exposição às situações. Sinto que esse apoio foi fulcral para o meu desenvolvimento, não só pessoal, mas também profissional, e o facto de ela se mostrar sempre disponível para me dar opinião sobre o meu trabalho, também foi algo que me permitiu aperfeiçoar e perceber qual era o caminho a seguir. Este *feedback* ao longo do estágio, permitia-me perceber os meus pontos fortes, mas também quais eram os pontos em que eu deveria melhorar e acredito mesmo que foi esta comunicação que fui estabelecendo, que me permitiu crescer desde o

início do estágio, até ao final.

Outra das competências que desenvolvi, foi sem dúvida a observação. Pondo em perspectiva, observar foi das competências que mais coloquei em prática no estágio. Lembro-me de, no início, aproveitar cada reunião e cada contacto com algum colega da minha equipa, como uma oportunidade de aprendizagem. Observava cada mais ínfimo pormenor e apontava tudo aquilo que considerasse relevante, enquanto colocava perguntas e ouvia atentamente as respostas. Uma questão em que sinto que a observação foi extremamente relevante, foi nas entrevistas. Desde o início que demonstrei interesse em assistir a entrevistas realizadas pelos meus colegas e foi-me dada a oportunidade de assistir a várias, o que considero que contribuiu em muito para a minha aprendizagem. Num ritmo empresarial e um tanto frenético, é difícil observar atentamente, mas foi algo que sempre tentei fazer, e que sinto que fui aprendendo ao longo do tempo.

Outra das competências que sinto que mais desenvolvi, foi a organização e gestão de tempo. No recrutamento, como em todas as áreas, há alturas de grande pressão e de um grande volume de trabalho, onde o sucesso da nossa atuação passa por definir eficazmente as prioridades e delinear objetivos. A organização era provavelmente das competências que eu menos praticava anteriormente e, por isso, foi dos aspetos que mais tive que me esforçar para desenvolver durante o estágio. Com o crescimento do volume dos processos de recrutamento, com os constantes emails das chefias a pedir novos currículos e com todas as informações que tinha que dominar, tornou-se obrigatório desenvolver a minha organização e perceber de que forma é que poderia gerir o meu tempo em função das tarefas que tinha que realizar. Perceber como é que os meus colegas se organizavam, foi também uma grande ajuda neste processo. No entanto, por muitas competências que possa mencionar, vai soar sempre redutor perante tudo aquilo que aprendi e perante a forma como cresci enquanto futura profissional, mas acima de tudo, enquanto pessoa. O estágio curricular foi sem dúvida a etapa mais marcante do meu percurso académico. Foi, inicialmente, o abrir a porta a um mundo completamente novo e o medo de não ser capaz de corresponder às exigências do mercado de trabalho, mas no final, foi a dor e a nostalgia de ter que fechar esta porta e a compreensão de que, afinal, somos mais capazes do que aquilo que idealizamos. Foi a perceção de que contribuí ativamente para a empresa que me recebeu de braços abertos e de que, a empresa contribuiu em muito, para a profissional que me espero tornar um dia.

Gostaria de realçar também que, neste estágio, pude acompanhar e compreender de perto a

importância da formação em Psicologia e a relevância de um Psicólogo numa organização. Segundo Rogelberg (2016), os objetivos da psicologia do trabalho e organizacional são compreender melhor e otimizar a eficácia, a saúde e o bem-estar dos indivíduos e das organizações. Além disso, no caso específico do Recrutamento e Seleção Profissional, a utilização de testes psicológicos, quando aplicados por um profissional com formação em psicologia, parecem ser um bom aliado para auxiliar a contratação de pessoas (Janetius, 2019). Contudo, os psicólogos têm muito mais a oferecer à gestão de recursos humanos do que um conjunto de ferramentas para selecionar, avaliar ou desenvolver os trabalhadores (Cleveland et al. 2015). Os psicólogos não se preocupam apenas com critérios como a eficácia e a suficiência económica, mas também com o bem-estar humano dos membros das organizações (American Psychological Association, 2010) e com a necessidade de tornar a experiência de trabalho uma experiência que contribua para a sustentabilidade dos trabalhadores, dos grupos de trabalho e das organizações. Cleveland et al. (2015), referem ainda que o psicólogo tem a responsabilidade de respeitar o seu código de conduta: agir de forma a beneficiar a organização; atuar de forma a beneficiar os membros dessa organização; e agir de uma forma que reconheça os direitos e a dignidade humana essencial de todos os membros e partes interessadas da organização. Porém, considero que se tivesse que identificar uma limitação do meu estágio, seria o facto de no decorrer do mesmo, não ter utilizado testes psicológicos. Tendo em conta que este é um aspeto que diferencia o trabalho do psicólogo, quando comparado ao trabalho de um profissional de outra área, penso que ter tido contacto e ter desenvolvido conhecimentos acerca da administração de testes psicológicos, poderia ter sido um acrescento significativo para o meu percurso profissional.

Posto isto, e depois de toda a minha experiência, acredito plenamente que o tato e a sensibilidade, que devem ser partes constituintes da conduta de qualquer Psicólogo ou futuro Psicólogo, fazem a diferença. A capacidade de olharmos para as pessoas e encará-las como pessoas, ao invés de números, permite-nos estabelecer uma base de empatia e compreensão e conseqüentemente, ver para além do óbvio e identificar características que mesmo não sendo técnicas, têm muito peso no desempenhar de qualquer função. A psicologia permite-nos ter uma “lente” mais crítica e investigativa, sem nunca esquecer a sensibilidade e a importância de conseguirmos “calçar os sapatos dos outros”.

Numa organização existem diversas e múltiplas partes constituintes que trabalham em conjunto, cada uma com o seu objetivo e relevância, de forma criar resultados exponenciais,

e este estágio fez-me perceber que independentemente de tudo, deve sempre haver espaço para a Psicologia.

Bibliografia

- American Psychological Association, (1992). Ethical principles of psychologists and code of conduct. *American Psychologist*, 47(12), 1597-1611.
- Boonen, M. (2002). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2(4-5), 106-127.
- Bukaliya, R. (2012). The potential benefits and challenges of internship programmes in an ODL institution: A case for the Zimbabwe Open University. *International journal on new trends in education and their implications*, 3(1), 118-133.
- Burnett, S. (2003). The future of accounting education: A regional perspective. *Journal of Education for Business*, 78(3), 129-134. <https://doi.org/10.1080/08832320309599709>
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. In I. Nikolaou & J. K. Ostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection and assessment. Contemporary issues for theory and practice* (pp. 27-42). Routledge/Psychology Press <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa*. Manole.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia/ Sociais Aplicadas*, 5(1), 55-78.
- da Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Dany, F., & Torchy, V. (2017). Recruitment and selection in Europe policies, practices and methods 1. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 68-88). Routledge.
- D'Silva, C. (2020). A study on increase in e-recruitment and selection process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 205-213.
- Dubar, C. (2012). A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional.

Cadernos De Pesquisa, 42, 351-367.

<https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000200003>

- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teleworking: contributions and challenges for organizations. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Fontes, G., & Loos, J. (2017). Aplicação da metodologia Kaizen: um estudo de caso em uma indústria têxtil do centro oeste do Brasil. *Revista Espacios*, 38(21), 6-6.
- Furco, A. (1996). Service-learning and school-to-work: Making the connections. *Journal of Cooperative Education*, 32(1), 7-14.
- Guimarães, F., & de Oliveira Arieira, J. (2005). O processo de recrutamento seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2).
- Hornburg, S. (2009). *Método para Eventos Gemba Kaizen*. [Tese de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://www.repositorio.ufsc.br/handle/123456789/92554>
- Hosain, S., & Liu, P. (2020). Recruitment through LinkedIn: Employers' perception regarding usability. *Asian Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00010.4>
- Instituto Kaizen (2012). *Manual Kaizen Diário*. <https://pt.kaizen.com/produtos/programa-kaizen-diario>
- Janetius, S. T., Varma, P., & Shilpa, S. (2019). Projective tests in human resource management and hiring process: a challenge and a boon. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(4), 258-265. <https://doi.org/10.25215/0704.027>
- 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>
- Lodi, J. B. *Recrutamento de Pessoal*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- Mello, A. (1999). Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. *Rio de Janeiro: Qualitymark*, 4.
- Oliveira, E & Cunha, V. (2006). O estágio supervisionado na formação continuada docente a distância: desafios a vencer e construção de novas subjetividades. *RED. Revista de Educación a Distancia*. (14), 3.

- Ployhart, R. E., Schmitt, N., and Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>
- Rao, A., Chaudhuri, M. S., & Kumar, K. S. (2019). Contemporary Employee Recruitment Practices and Areas of Future Research in Indian Railways. *Think India Journal*, 22(4), 745-763. <https://doi.org/10.26643/think-india.v22i2.8878>
- Ribeiro, A. de L. (2005). *Gestão de pessoas*. Saraiva.
- Rocha, S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 15, 14-17. <https://doi.org/10.14295/online.v16i64.3632>
- Rogelberg, S. (Ed.) (2016). *The SAGE Encyclopaedia of industrial and organizational psychology*. CA: Sage Publications.
- Ryan, A. M., and Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693–717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Scalabrin, C., & Molinari, C. (2013). A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. *Revista Unar?*, 7(1), 1-12.
- Schambach, T. P., & Dirks, J. (2002, December). *Student perceptions of internship experiences*. [Paper presentation]. International Conference on Informatics Education Research, Barcelona, Spain.
- Silva, D., & Nunes, S. (2002). *Recrutamento e Seleção*. [Tese de mestrado, Universidade Candido Mendes]. [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51919/1/LARISSA A DOS SANTOS SILVA DEFESA.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51919/1/LARISSA%20DOS%20SANTOS%20SILVA%20DEFESA.pdf)
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice. (pp. 301-303) Harvard Business School Press.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293–311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>