
MODELOS DE RECRUTAMENTO PARA PERFIS SEM EXPERIÊNCIA

Eduarda Sofia Jorge Anes

Relatório de Estágio
Mestrado em Economia

Orientado por
Hugo de Almeida Vilares

Estágio
PwC Portugal

2025

Resumo

O Recrutamento é o processo de procurar, identificar e selecionar indivíduos para preencher posições numa organização. No contexto de perfis sem experiência, o recrutamento tem como objetivo atrair candidatos inexperientes, muitas vezes recém-formados ou sem histórico profissional relevante, visando desenvolver talentos desde o início da carreira.

O presente relatório tem como principal objetivo analisar as práticas de recrutamento adotadas pela PwC, com foco nos candidatos sem experiência. Para tal, procedeu-se a uma comparação entre o modelo utilizado no ano financeiro de 2023 e as metodologias introduzidas em 2024, de modo a avaliar o impacto das alterações implementadas no processo de recrutamento e seleção.

O trabalho procura refletir criticamente sobre a eficácia destas metodologias e o contributo que oferecem para a gestão de talento na organização. Neste contexto, são abordadas as diferenças entre recrutamento interno e externo, atribuindo particular destaque ao recrutamento externo, identificado como eixo principal do estudo. São ainda analisados diversos modelos de gestão de recursos humanos que sustentam as práticas de recrutamento, assim como mecanismos complementares, nomeadamente o *screening* e o *signaling*, que permitem compreender de forma mais aprofundada as dinâmicas de avaliação e posicionamento dos candidatos no mercado de trabalho.

Códigos JEL: J24; M12; J01; O15; M53

Palavras-chave: Recrutamento, Modelos de recrutamento, Perfis sem experiência, Seleção de candidatos

Abstract

Recruitment is the process of seeking, identifying, and selecting individuals to fill positions within an organization. In the context of inexperienced profiles, recruitment aims to attract candidates with little to no professional background, often recent graduates or individuals without relevant work experience, with the goal of developing talent from the very beginning of their careers.

This report's main objective is to analyze the recruitment practices adopted by PwC, with a particular focus on candidates without prior experience. To achieve this, a comparison was carried out between the model applied in the 2023 fiscal year and the methodologies introduced in 2024, in order to assess the impact of the changes implemented in the recruitment and selection process.

The report also seeks to critically reflect on the effectiveness of these methodologies and the contributions they bring to talent management within the organization. In this context, it examines the differences between internal and external recruitment, with particular emphasis on external recruitment as the core focus of the study. Furthermore, it explores several human resource management models that frame recruitment practices, as well as complementary mechanisms, namely screening and signaling, which provide a deeper understanding of the ways in which candidates are evaluated and positioned within the labor market.

JEL Codes: J24; M12; J01; O15; M53

Keywords: Recruitment, Recruitment models, Inexperienced profiles, Candidate selection

Índice

Resumo	ii
Abstract.....	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura.....	3
2.1. Recrutamento	3
2.2. Tipos de Recrutamento	4
2.2.1 Recrutamento interno	4
2.2.2 Recrutamento externo.....	5
2.3. Recrutamento de perfis sem experiência	6
2.4. Modelos de Recrutamento.....	7
2.4.1. Modelo de Harvard	7
2.4.2. Modelo de Warwick.....	11
2.4.3. Modelo dos 5P's.....	14
2.4.4. Modelo de Ulrich.....	16
2.4.5. Modelo das 8 Caixas.....	19
2.4.6. Modelo Standard Causal	22
2.4.7. Modelo de Guest	22

2.4.8. Modelo de Cadeia de Valor	24
2.4.9. Modelo de Competências ASTD	26
2.5. Mecanismos de Seleção e Sinalização.....	28
2.5.1. Screening	29
2.5.2. Signaling	29
3. Estágio.....	30
4. Metodologia.....	31
5. Apresentação, análise e discussão dos dados	32
6. Conclusão	45
Referências.....	47

Lista de Figuras

FIGURA 1: MODELO DE HARVARD.....	10
FIGURA 2: MODELO DE WARWICK.....	14
FIGURA 3: MODELO DOS 5P'S.....	16
FIGURA 4: MODELO DE ULRICH.....	19
FIGURA 5: MODELOS DAS 8 CAIXAS.....	21
FIGURA 6: MODELO STANDARD CAUSAL.....	22
FIGURA 7: MODELO DE GUEST	24
FIGURA 8: MODELO DE CADEIA DE VALOR.....	24
FIGURA 9: MODELO DE COMPETÊNCIAS ASTD	28

Lista de Tabelas

TABELA 1: ANO FINANCEIRO 2023 (PROCESSO DE RECRUTAMENTO ANTIGO)	38
TABELA 2: ANO FINANCEIRO 2023 + ANO FINANCEIRO 2024 (PROCESSO DE RECRUTAMENTO COM METODOLOGIA NOVA)	39

Lista de acrónimos

RH - Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

KPI's - Key Performance Indicators (Indicadores-Chave de Desempenho)

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

FY23 - Financial year 2023 (Ano financeiro de 2023)

FY24 - Financial year 2024 (Ano financeiro de 2024)

1. Introdução

Num mundo empresarial dinâmico e competitivo, o recrutamento de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental que não deve ser subestimado. O processo de atrair e reter os melhores talentos é crucial para o bom desempenho de qualquer organização. A gestão eficaz do capital humano é mais do que uma mera necessidade, é uma estratégia essencial para alcançar o sucesso organizacional.

A seleção de candidatos traduz-se na ação de escolher os melhores de acordo com as necessidades específicas de cada trabalho. O objetivo é encontrar candidatos que se enquadrem nos requisitos de cada vaga, que possuam as características necessárias e, por isso, se enquadrem no perfil procurado. Desta forma, conduzir e planejar o processo de seleção e recrutamento de uma forma objetiva, estratégica e orientada para a pessoa é muito importante para as expectativas e objetivos, tanto dos trabalhadores como das organizações (Vardarlier et al., 2014).

O recrutamento pode ser realizado de forma externa ou interna, e dentro destes podem ser aplicados diferentes modelos de recrutamento, de forma a melhor suprir as necessidades de cada organização. A utilização destes modelos é de importância fulcral, uma vez que, fornecem uma estrutura organizada e orientada por objetivos para o processo de recrutamento, oferecendo diversos benefícios. Neste sentido, o presente relatório tem como principal objetivo analisar os diferentes modelos postos em prática num contexto real de uma empresa, a PwC Portugal.

A PwC, outrora conhecida por *PricewaterhouseCoopers*, fundada em 1849, é uma empresa que faz parte do grupo denominado de “*Big Four*”. Esta é uma rede de empresas independentes que está classificada como uma das maiores multinacionais de auditoria e consultoria do mundo, presente em 151 países, empregando mais de 360 mil pessoas que se dedicam à prestação de serviços de auditoria, consultoria e fiscalidade. A PwC Portugal integra mais de 60 *partners* com mais de 2.700 colaboradores, distribuídos por Portugal continental e ilhas, Luanda, Maputo e Cidade da Praia (PwC Portugal, 2023).

Nesta empresa existem vários departamentos, entre os quais o de *Human Capital*, área esta, onde foi realizado, ao longo de 3 meses, um estágio curricular que dará suporte ao presente relatório. Aqui, prestei apoio no recrutamento *end to end*, ou seja, desde a publicação do anúncio até à apresentação da proposta final, para todas as posições e áreas da empresa. Para

tal, foi realizada uma procura ativa de candidatos no mercado, dando ênfase a perfis sem experiência, para satisfazer as necessidades de recrutamento das diversas áreas, como manter contacto com os pivôs de recrutamento, para entender e antecipar as necessidades de recrutamento e planear a estratégia de *sourcing*. Segundo Cappelli, 2001, o *sourcing* desempenha um papel estratégico, pois amplia o alcance das organizações no mercado de trabalho e permite identificar candidatos de forma mais rápida e eficaz, antes mesmo de iniciarem os processos de seleção formais.

Ao longo dos anos, o processo de recrutamento teve a necessidade de se transformar e evoluir de modo a dar respostas às várias necessidades. Recentemente, na PwC, foi introduzido um novo conjunto de modelos de recrutamento, e é importante perceber se estes se revelam eficazes comparativamente aos modelos anteriormente utilizados. Como parte do meu estágio na PwC Portugal e principal foco no presente relatório, será analisado o impacto destas alterações no processo de recrutamento, avaliando se esta mudança resulta em melhorias mensuráveis, podendo, desta forma, contribuir para uma melhoria nos processos de recrutamento da empresa.

Este estágio proporcionou uma imersão no mundo empresarial, constituindo um elemento pedagógico fundamental ao nível do recrutamento, na medida em que permitiu conhecer e trabalhar com ferramentas inovadoras e estratégias avançadas, constituindo uma mais-valia face à enorme competitividade do mercado de trabalho atual. Constituiu uma excelente oportunidade de sedimentar competências e habilidades interpessoais em colaboração com uma equipa diversificada de profissionais experientes e motivados, num contínuo de aprendizagem de partilhas, ideias e desafios.

A análise das diferentes tipologias e modelos usados ao longo do tempo, é de extrema importância, com prováveis resultados na economia da empresa, uma vez que, perfis sem experiência podem aumentar o ruído no processo seletivo. Um processo de seleção com menor eficácia, pode levar a um maior *mismatch* entre as capacidades e motivações dos trabalhadores, como das expectativas da empresa, resultando em perdas de produtividade.

Espera-se que esta investigação forneça elementos que possibilitem a melhor tomada de decisão na área do recrutamento na PwC, constituindo assim, um contributo pessoal, na seleção das melhores estratégias de recrutamento, facilitando o melhor alcance dos seus objetivos organizacionais e consequentes ganhos.

O presente relatório encontra-se estruturado em seis capítulos principais. O Capítulo 1 corresponde à introdução, onde são apresentados os objetivos gerais do trabalho e o respetivo enquadramento. O Capítulo 2 contempla a revisão da literatura, na qual se procede ao enquadramento teórico do estudo e à definição dos principais conceitos e modelos relevantes para a temática em análise. O Capítulo 3 dedica-se à descrição do estágio curricular. O Capítulo 4 aborda a metodologia adotada, detalhando os procedimentos utilizados para a recolha e tratamento da informação. O Capítulo 5 refere-se à análise e discussão dos dados, integrando a apresentação dos resultados obtidos e a sua interpretação crítica. Por fim, o Capítulo 6 apresenta a conclusão do relatório, sintetizando a análise aprofundada do processo de recrutamento desenvolvido na empresa.

2. Revisão de literatura

Para qualquer organização, a seleção de talentos é um processo crítico que influencia diretamente o seu desempenho e o seu sucesso a longo prazo (Williams, 2023). No entanto, com a crescente evolução do mercado de trabalho, e as mudanças na procura pelas empresas, o conceito tradicional de recrutamento passou por transformações significativas.

2.1. Recrutamento

O recrutamento é um processo estratégico realizado por uma organização, com o objetivo de atrair, identificar e selecionar potenciais candidatos que possuam as qualificações e competências necessárias para ocupar cargos específicos dentro da empresa (Chiavenato, 2009; Sekiou et al., 2009).

O processo de recrutamento tem raízes profundas na história da estruturação do trabalho. Desde os primeiros dias, quando as sociedades se começaram a organizar em comunidades e sistemas económicos, houve uma necessidade de identificar e selecionar indivíduos para desempenhar funções específicas. Inicialmente, o recrutamento era muitas vezes informal, baseado em relações pessoais e habilidades demonstradas.

Com a chegada da revolução industrial e o crescimento das organizações, surgiu a necessidade de métodos mais estruturados e sistemáticos de recrutamento. Durante o século XX, com o aumento da urbanização e a expansão das empresas, os métodos de recrutamento progrediram para abranger anúncios de emprego, entrevistas formais e testes de habilidades.

Já no século XXI, fruto da revolução digital e da globalização, o cenário do recrutamento foi radicalmente transformado. Uma das mudanças mais marcantes foi o surgimento das

plataformas *online* e redes sociais profissionais, como o *LinkedIn*. Estas ferramentas transformaram a maneira como as empresas anunciam vagas e identificam potenciais candidatos. Além disso, a introdução de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial e a análise de dados, possibilitou uma melhoria significativa no processo de recrutamento, tornando-o mais eficiente e adaptado às necessidades específicas de cada empresa (Shafique, 2012).

2.2. Tipos de Recrutamento

O recrutamento é uma peça fundamental para a construção e desenvolvimento da estrutura de qualquer organização, desempenhando um papel importante na formação de equipas eficazes. Neste sentido, tanto o recrutamento interno, como o recrutamento externo, surgem como estratégias distintas para a criação de equipas eficientes, cada um com as suas vantagens e desafios.

2.2.1 Recrutamento interno

Para Gomes et al., 2006, o recrutamento interno diz respeito à seleção de indivíduos que já fazem parte da organização. Isto implica que, para preencher determinada posição, são considerados colaboradores internos que, devido ao seu desempenho ou à aquisição de novas competências, demonstraram aptidão, potencial e disponibilidade para assumir a função em questão.

O recrutamento interno apresenta um conjunto de benefícios relevantes para as organizações. Em primeiro lugar, tende a ser mais económico, tanto em termos financeiros como de tempo, uma vez que elimina despesas associadas à atração e integração de novos profissionais. Por essa razão, o processo também se torna mais célere, permitindo preencher vagas com maior rapidez. Outro ponto a destacar é a segurança acrescida na seleção, dado que a empresa já possui conhecimento prévio sobre as capacidades e o comportamento do colaborador (Chiavenato, 2014).

Adicionalmente, esta modalidade de recrutamento pode potenciar a motivação dos trabalhadores, ao proporcionar perspectivas de progressão na carreira e ao estimular o desenvolvimento contínuo de competências e o aperfeiçoamento individual. Do mesmo modo, favorece o aproveitamento dos investimentos feitos em formação, evitando a saída de talentos já qualificados da organização (Chiavenato, 2014).

Contudo, este tipo de recrutamento não está isento de limitações. A promoção interna exige que existam colaboradores com potencial de desenvolvimento, o que pode nem sempre ser o caso. Além disso, há o risco de gerar frustração e desmotivação entre aqueles que não alcançam progressão, afetando o clima organizacional. Outro ponto crítico é o denominado princípio da incompetência, que sugere que um colaborador pode ser promovido até alcançar um cargo para o qual já não dispõe das competências adequadas ao desempenho esperado (Chiavenato, 2014).

A ausência de renovação externa também pode acarretar a descapitalização do capital humano, caso não se invista na entrada de novos profissionais com competências diferenciadas. Do mesmo modo, a permanência excessiva das mesmas pessoas em determinados contextos pode dificultar a capacidade crítica, reduzir a inovação e perpetuar práticas pouco eficazes. Por fim, deve ser tido em conta que, uma vez promovido, o colaborador não regressa ao cargo anterior, o que limita a reversibilidade do processo (Chiavenato, 2014)

2.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo, conforme explicado por Rego et al. (2015), é aquele em que os candidatos são recrutados do exterior da organização, incluindo desde desempregados até a indivíduos que estão à procura do seu primeiro emprego, assim como membros de outras organizações. Este tipo de recrutamento é realizado de diversas formas, como por exemplo, através de uma feira de emprego, das redes sociais, de *sites* de emprego, universidades e outras instituições de ensino, e também através do contacto com empresas de recrutamento.

O recrutamento externo constitui uma estratégia que traz consigo diversas vantagens para as organizações. A principal reside na possibilidade de introduzir novos perfis e perspetivas na empresa, ou seja, diferentes formas de pensar, resolver problemas e encarar desafios, o que contribui para a renovação e enriquecimento do capital humano. Esta prática permite ainda beneficiar de investimentos em formação já realizados por outras entidades ou pelos próprios candidatos, reduzindo os custos internos associados à capacitação inicial (Chiavenato, 2014).

Outra vantagem significativa é o aumento da visibilidade da organização no mercado de trabalho, o que pode reforçar a sua reputação e atrair talentos diversificados. Além disso, o recrutamento externo possibilita a identificação de candidatos que, mesmo que não sejam selecionados no momento, podem integrar uma base de potenciais futuros colaboradores, ampliando as oportunidades de contratação a médio e longo prazo (Chiavenato, 2014).

Contudo, este tipo de recrutamento também apresenta desvantagens relevantes. Por um lado, tende a ser mais moroso e financeiramente mais dispendioso em comparação com o recrutamento interno, exigindo maiores investimentos em divulgação e seleção. Por outro, comporta riscos acrescidos, uma vez que os candidatos externos são desconhecidos e a sua adaptação à cultura e às práticas organizacionais pode ser incerta (Chiavenato, 2014).

Para além disso, quando o recrutamento externo é privilegiado em detrimento da progressão interna, pode gerar sentimentos de frustração e desmotivação entre os colaboradores da empresa, ao limitar as suas perspetivas de carreira. Outra consequência possível é o impacto na política salarial da organização, dado que a entrada de novos profissionais pode implicar reajustes salariais que afetam a estrutura existente. Finalmente, este tipo de processo pode ainda aumentar a probabilidade de incompatibilidades culturais entre o novo colaborador e a empresa, o que compromete a integração e o desempenho esperado (Chiavenato, 2014).

2.3. Recrutamento de perfis sem experiência

Uma área particularmente desafiadora e ao mesmo tempo promissora, é o recrutamento de perfis sem experiência prévia. Este tipo de recrutamento insere-se no recrutamento externo, e na PwC é realizado maioritariamente através do contacto com faculdades.

Quando nos referimos a "perfis sem experiência", estamos a falar de indivíduos que, apesar de possuírem formação educacional ou habilidades inatas relevantes, ainda não tiveram a oportunidade de adquirir experiência prática no mercado de trabalho. Isso pode incluir recém-formados, jovens em início de carreira ou mesmo profissionais que estão a realizar uma transição para uma área totalmente nova. Compreender a dinâmica e os desafios associados ao recrutamento destes perfis é essencial para empresas que desejam permanecer competitivas e inovadoras num ambiente empresarial em constante mudança.

O recrutamento de perfis sem experiência não é apenas uma resposta às limitações do mercado ou a uma estratégia de custo-benefício, é uma questão estratégica que envolve identificar e nutrir talentos promissores, procurando incluir a academia e todo o seu *know how* (Goštautaitė et al., 2020). Segundo Jotabá et al., 2022, existem diversos aspetos positivos pelos quais este tipo de perfil em recrutamento é importante:

- Renovação de talentos, pois permite que as empresas renovem e diversifiquem a sua força de trabalho, trazendo novas perspetivas e abordagens inovadoras para os desafios empresariais;

- Investimentos a longo prazo, pois as empresas têm a oportunidade de moldar e desenvolver profissionais alinhados com a cultura organizacional e visão estratégica, criando um investimento no crescimento e sucesso da empresa;
- Adaptação às mudanças do mercado, pois num ambiente empresarial dinâmico, a capacidade de identificar e integrar rapidamente novos talentos é crucial para se adaptar às mudanças do mercado e manter a relevância competitiva;
- Responsabilidade social e desenvolvimento de habilidade, uma vez que as empresas também desempenham um papel ativo no desenvolvimento socioeconómico, oferecendo oportunidades de emprego e crescimento profissional para indivíduos que estão a dar os primeiros passos nas suas carreiras.

2.4. Modelos de Recrutamento

Para o processo de recrutamento ser realizado de forma eficaz, existem diversos modelos de recrutamento, cada um com características e finalidades específicas, que são aplicados com o objetivo de avaliar os candidatos e identificar os mais adequados para ocupar determinada posição. Estes modelos, resultantes de diferentes correntes teóricas da gestão de recursos humanos, permitem compreender o recrutamento não apenas como um procedimento administrativo, mas como um processo estratégico que contribui para a criação de valor organizacional. A sua aplicação possibilita avaliar não só competências técnicas, mas também aspetos comportamentais, motivacionais e culturais, assegurando um maior alinhamento entre os candidatos selecionados e os objetivos da organização. Assim, o estudo dos modelos de recrutamento revela-se essencial para analisar as práticas das empresas, interpretar as suas opções metodológicas e compreender os impactos que estas têm na eficácia e na sustentabilidade das políticas de gestão de pessoas.

2.4.1. Modelo de Harvard

O modelo de gestão de recursos humanos de Harvard constitui um *framework* teórico que sublinha a importância do alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da organização. Desenvolvido na década de 1980 por Michael Beer, Bert Spector, Paul Lawrence, D. Quinn Mills e Richard Walton, na Harvard Business School, este modelo identifica cinco dimensões centrais de intervenção para os profissionais da área: fatores situacionais, interesses das partes interessadas, políticas de recursos humanos, resultados em matéria de recursos humanos e consequências a longo prazo. A sua proposta

caracteriza-se por uma abordagem estratégica e proativa, em contraste com a perspectiva administrativa tradicional (Bondarouk & Brewster, 2016).

Cada uma destas áreas desempenha um papel vital na definição da estratégia e das práticas de recursos humanos de uma organização, assegurando que estão alinhadas com os objetivos gerais do negócio, bem como com as necessidades dos colaboradores. Ao analisar estas cinco componentes, este modelo fornece uma abordagem estruturada para compreender e implementar práticas de recursos humanos que apoiem simultaneamente os objetivos organizacionais e o bem-estar dos trabalhadores (Beer et al., 1984).

Os fatores situacionais, como a estratégia empresarial, a tecnologia e a cultura organizacional, desempenham um papel essencial na definição das políticas de recursos humanos. Estes fatores englobam o ambiente físico (como a disposição do local de trabalho, a disponibilidade de recursos e tecnologias, a natureza das tarefas e responsabilidades) e o ambiente social e organizacional em que os trabalhadores operam, podendo ter um impacto significativo na sua capacidade de desempenho e sucesso. A compreensão destes fatores é fundamental para criar ambientes de trabalho mais apelativos e relações laborais saudáveis. Ao reconhecê-los, os profissionais de recursos humanos podem contribuir para otimizar a produtividade, o trabalho em equipa e a satisfação dos trabalhadores (Beer et al., 1984).

Os interesses das partes interessadas, que incluem trabalhadores, gestores, acionistas e entidades externas, devem ser considerados no desenvolvimento das práticas de recursos humanos. A compreensão e gestão destes interesses são cruciais para o sucesso organizacional. Os profissionais de recursos humanos devem envolver-se ativamente com estas partes, promovendo mecanismos de comunicação e feedback, como inquéritos aos colaboradores ou reuniões com gestores e acionistas, de modo a identificar interesses comuns e potenciais áreas de conflito. Esta prática permite desenvolver estratégias que alinhem os objetivos organizacionais com as expectativas dos diferentes intervenientes, garantindo que as decisões da organização refletem também os interesses dos seus acionistas e da sociedade (Beer et al., 1984).

As políticas de recursos humanos são concebidas para desenvolver competências, motivação e compromisso dos colaboradores, potenciando melhores resultados organizacionais. Entre as políticas mais relevantes destacam-se: recrutamento e seleção, que definem os procedimentos para atrair e contratar novos talentos; formação e desenvolvimento, fundamentais para reforçar conhecimentos e competências; e gestão do desempenho, que

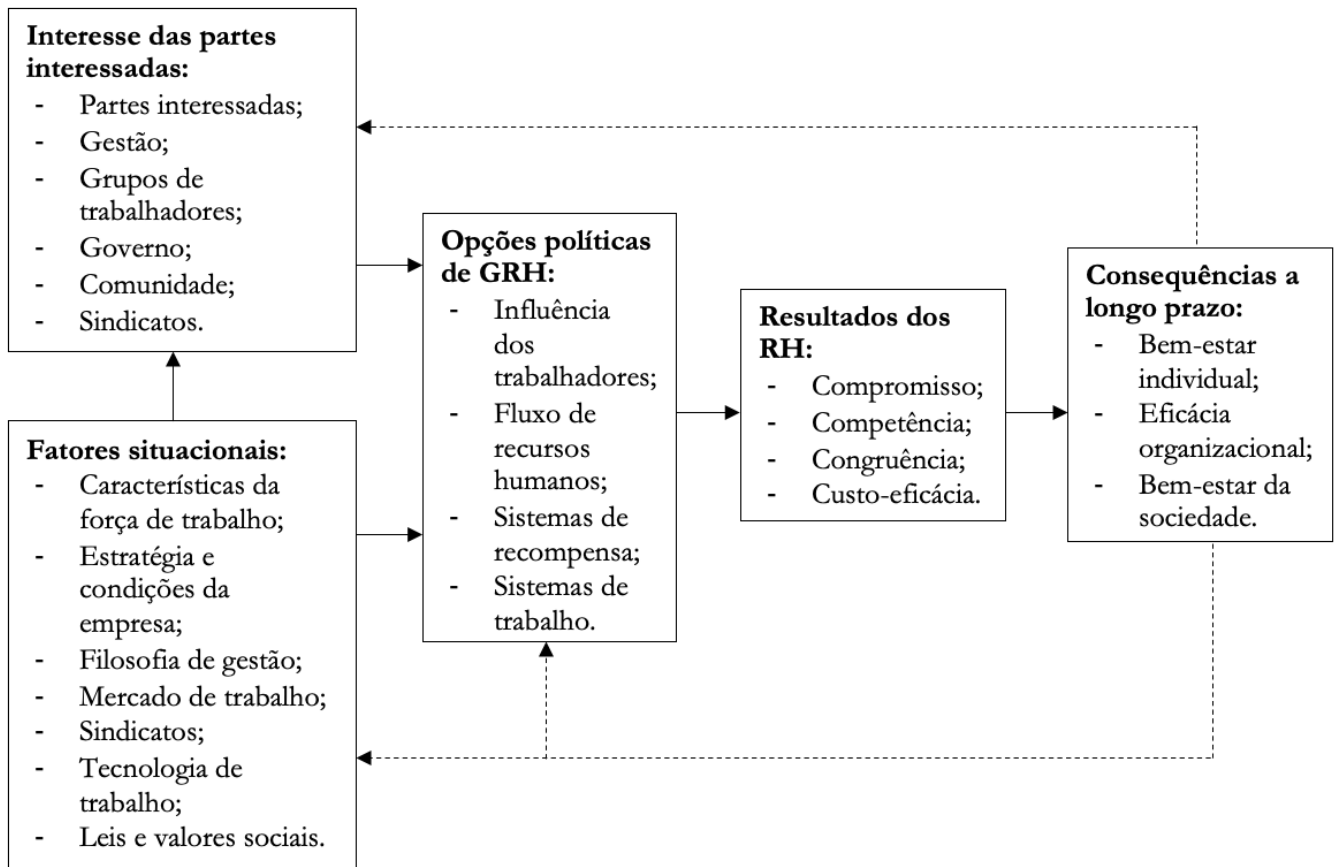
estabelece critérios de avaliação, fornece feedback e recompensa as contribuições dos trabalhadores (Beer et al., 1984).

Em relação aos resultados, existem quatro que são fundamentais para alcançar o sucesso nas organizações. Primeiramente, é fundamental cultivar uma cultura positiva que promova a diversidade, a inclusão e o bem-estar dos colaboradores, através da implementação de iniciativas sobre diversidade e inclusão, pela promoção de equilíbrios saudáveis entre vida profissional e pessoal, e pela criação de um ambiente de trabalho solidário e respeitador. Em segundo lugar, é essencial atrair e reter os melhores talentos, desenvolvendo para isto estratégias para manter os colaboradores motivados e empenhados, oferecendo benefícios competitivos e oportunidades de crescimento. O terceiro resultado, envolve assegurar o cumprimento das leis e regulamentos laborais, sendo necessário que os recursos humanos se mantenham sempre atualizados sobre todos os requisitos legais. Por fim, o quarto resultado, diz respeito à promoção de uma comunicação aberta e eficaz, além de apoiar a resolução de conflitos entre qualquer parte da organização (Beer et al., 1984).

Finalmente, as consequências a longo prazo representam uma das dimensões mais distintivas do modelo de Harvard. Estas consequências refletem o impacto sustentado das políticas e práticas de recursos humanos em três níveis interdependentes: bem-estar individual, promovendo a satisfação, o desenvolvimento e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal; eficácia organizacional, assegurando produtividade, inovação e capacidade de adaptação; e bem-estar social, através do contributo da organização para a equidade, responsabilidade social e impacto positivo na comunidade. Assim, o modelo destaca que as decisões em matéria de recursos humanos não devem ser avaliadas apenas pelos resultados imediatos, mas também pelas suas repercussões duradouras (Beer et al., 1984).

Ao alinhar as práticas de recursos humanos com os objetivos organizacionais, atendendo simultaneamente às necessidades das partes interessadas e às consequências a longo prazo, este framework procura estabelecer uma abordagem mais eficaz e sustentável para a gestão de pessoas (Beer et al., 1984).

Figura 1: Modelo de Harvard



Fonte: (Beer et al., 1985)

O modelo de Harvard representa um marco na gestão de recursos humanos, ao introduzir uma perspectiva integrada e estratégica que procura alinhar as práticas de RH com os objetivos organizacionais e com as necessidades dos trabalhadores. Entre os seus principais pontos fortes destaca-se a capacidade de integrar fatores situacionais, interesses das partes interessadas, políticas de RH, resultados e consequências a longo prazo, promovendo um equilíbrio entre eficácia organizacional, bem-estar dos colaboradores e responsabilidade social (Beer et al., 1984; Paauwe & Boselie, 2005). Esta abordagem contribuiu para consolidar a percepção dos recursos humanos como ativos essenciais para a competitividade e sustentabilidade das empresas (Boxall & Purcell, 2011).

No entanto, a literatura também evidencia algumas limitações. O carácter normativo e idealista do modelo, embora conceptualmente robusto, revela dificuldades na sua operacionalização prática, sobretudo em contextos empresariais marcados pela pressão por resultados imediatos. Ao abranger um leque muito alargado de variáveis, pode tornar-se excessivamente genérico e carecer de ferramentas metodológicas que facilitem a sua

aplicação concreta (Paauwe & Boselie, 2005; Legge, 2005). Ainda assim, a sua relevância atual mantém-se, não tanto pela prescrição de práticas específicas, mas pela orientação concetual que oferece para alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais de forma sustentável.

2.4.2. Modelo de Warwick

O modelo de gestão de recursos humanos de Warwick foi desenvolvido em 1990 por Hendry e Pettigrew, investigadores da Universidade de Warwick, como uma abordagem estratégica integrada à gestão de pessoas. Esta proposta enfatiza a necessidade de articular a gestão de recursos humanos com as restantes funções empresariais, de modo a promover uma visão holística que relacione práticas de gestão de pessoas, desempenho e eficácia organizacional. Para além disso, o modelo valoriza a construção de uma cultura organizacional que favoreça o envolvimento, a motivação e a produtividade dos colaboradores, reconhecendo-os como elementos centrais para a sustentabilidade da empresa. Outro contributo importante prende-se com a defesa de processos e procedimentos de recursos humanos claros e consistentes, alinhados com a missão e a visão organizacional. O modelo salienta que a gestão de recursos humanos deve estar atenta às dinâmicas do macroambiente, adaptando-se às suas variações para garantir maior flexibilidade e capacidade de resposta por parte da organização (Hendry & Pettigrew, 1990).

Este modelo é uma ferramenta analítica projetada para investigar a relação entre a gestão de recursos humanos e o ambiente externo, como forças políticas, económicas, sociais, tecnológicas e legais. Está dividido em cinco partes, cada uma com o seu próprio conjunto de fatores, que influenciam as práticas de recursos humanos, onde a sua compreensão é indispensável para a sua implementação eficaz. É composto pelo contexto externo, pelo contexto interno, pelo contexto da estratégia empresarial, e pelo contexto e conteúdo de gestão de recursos humanos (Hendry & Pettigrew, 1990).

O contexto externo diz respeito ao ambiente mais amplo em que uma organização atua, abrangendo fatores como a economia, o mercado de trabalho, avanços tecnológicos, regulamentações governamentais e valores sociais. A gestão de recursos humanos é impactada por elementos como as leis dos trabalhadores, sindicatos e tendências demográficas. Uma alteração na legislação sobre os direitos dos trabalhadores pode obrigar as organizações a ajustarem as suas políticas de recursos humanos. Da mesma forma, uma população envelhecida pode resultar numa escassez de trabalhadores qualificados, levando a

que seja necessário as empresas a investirem em programas de formação e desenvolvimento. As organizações necessitam de se adaptar às mudanças no contexto externo para se manterem competitivas e bem sucedidas (Hendry & Pettigrew, 1990).

O contexto interno refere-se ao ambiente dentro de uma organização, englobando aspetos como a sua cultura, estrutura, recursos e liderança. Isto abrange aspetos como a missão da empresa, valores, canais de comunicação, processos de tomadas de decisão, e relações com os colaboradores. Este contexto molda o design e a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos, e afeta diretamente a eficácia e o desempenho da organização (Hendry & Pettigrew, 1990).

O contexto da estratégia empresarial inclui fatores como o posicionamento no mercado, a oferta de produtos e/ou serviços, e a vantagem competitiva. Neste cenário, a gestão de recursos humanos é moldada por diversos fatores, incluindo a estratégia de crescimento da empresa, o setor em que atua, e a sua posição competitiva. Por exemplo, uma empresa focada no crescimento, pode investir mais em programas de recrutamento e formação para atrair e manter os melhores talentos, enquanto que uma organização de um setor altamente competitivo, pode adotar uma abordagem mais rigorosa na gestão de desempenho. Este contexto deve estar alinhado com os objetivos, valores e prioridades da organização, como também deve apoiar a realização dos objetivos estratégicos (Hendry & Pettigrew, 1990).

O contexto da gestão de recursos humanos abrange fatores como o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, a gestão do desempenho, e ainda a remuneração e os benefícios. A gestão de recursos humanos é impactada por fatores como a cultura organizacional, o estilo de liderança, e a estratégia empresarial. Uma empresa que priorize o desenvolvimento dos seus colaboradores, pode dedicar mais recursos a programas de formação e desenvolvimento, ao passo que uma organização que foca na redução de custos possa adotar uma abordagem mais conservadora em relação à remuneração e aos benefícios (Hendry & Pettigrew, 1990).

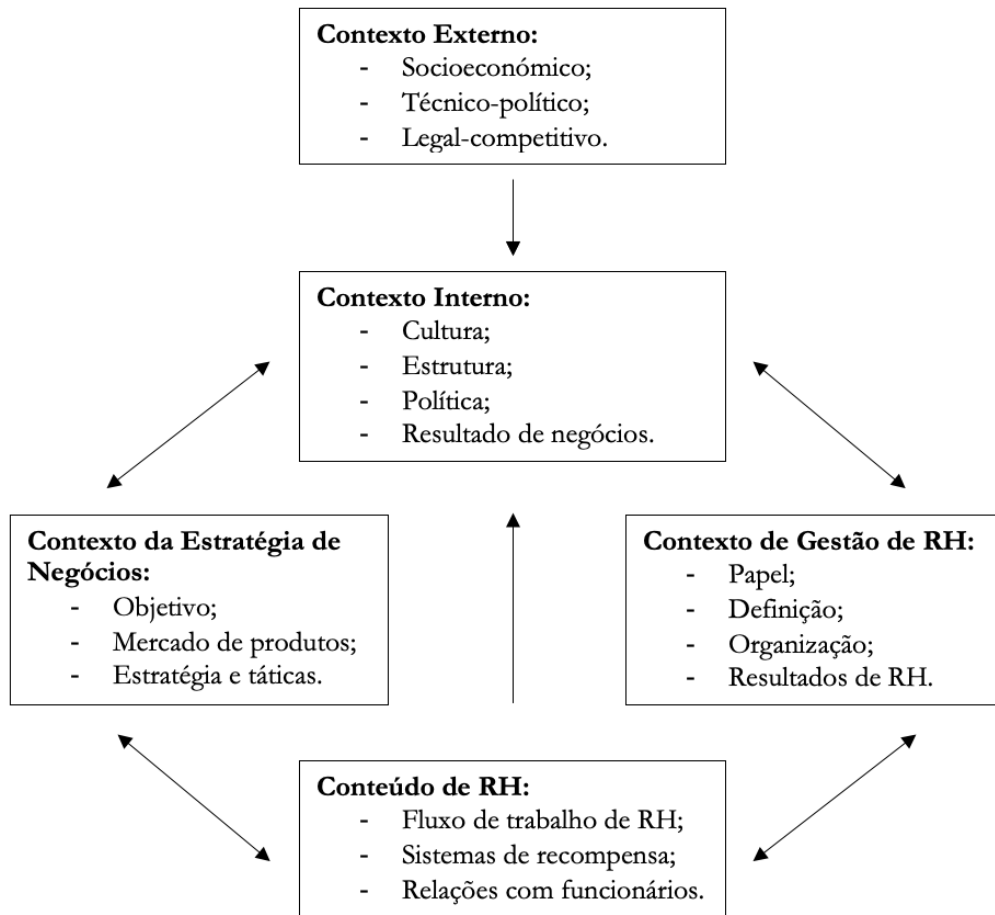
Por fim, o conteúdo da gestão de recursos humanos alude aos princípios e valores subjacentes que orientam as políticas e as práticas de recursos humanos. Abarca fatores como a missão e os valores da organização, a sua abordagem às relações com os colaboradores, e o seu compromisso com a diversidade e a inclusão. Este conteúdo é o resultado das práticas da gestão de recursos humanos na eficácia e no sucesso organizacional. Estas consequências refletem o efeito global das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho,

competitividade e sustentabilidade da organização. Pode ser medido através de diferentes métricas, como indicadores financeiros, KPIs operacionais, pontuações de envolvimento dos colaboradores, índice de satisfação dos clientes e quota de mercado (Hendry & Pettigrew, 1990).

A principal vantagem deste modelo é reconhecer e classificar os impactos ambientais significativos na gestão de recursos humanos, traçando a relação entre os elementos externos e ambientais. Em geral, procura equilibrar os impactos dos diferentes contextos, especialmente em casos de desacordo. Estes contextos influenciam a abordagem global de maneira abrangente que, por sua vez, alimenta o contexto e o conteúdo, como também impactam diretamente e indiretamente os ambientes através das forças sociais. As organizações que alinham os seus ambientes internos e externos, tendem a alcançar melhor o seu desempenho e desenvolvimento (Boxall & Purcell, 2011).

A limitação central deste modelo reside na ausência de um ciclo de feedback claro entre as práticas internas de recursos humanos e os resultados externos da empresa. Em vez disso, os ciclos de feedback têm de atravessar diversos contextos, o que os torna mais confusos e dificulta a identificação de quais inputs produzem quais efeitos (Boxall & Purcell, 2011).

Figura 2: Modelo de Warwick



Fonte: (Holbeche, 2022)

2.4.3. Modelo dos 5P's

O Modelo dos 5P's, desenvolvido por Randall S. Schuler na década de 1990, constitui uma *framework* estratégica de gestão de recursos humanos que visa integrar a filosofia da empresa com a implementação prática das políticas e programas de RH. Este modelo reconhece que a gestão de pessoas deve estar intimamente alinhada com os objetivos organizacionais, garantindo coerência entre a visão estratégica e a execução diária das práticas de RH. Schuler propõe que cinco elementos-chave, *Philosophy*, *Policies*, *Programs*, *Practices* e *Processes*, trabalham em conjunto para criar uma abordagem estruturada e eficaz na gestão de recursos humanos, proporcionando tanto valor para os colaboradores como para a organização (Schuler & Jackson, 1987; Schuler, 1992).

O objetivo deste modelo é assegurar que todos os aspetos da organização estejam alinhados para alcançar as mesmas metas e objetivos. Para isso, são definidos e comunicados os valores,

a visão, e a missão da empresa, para garantir que todos os colaboradores tenham acesso equitativo aos recursos, canais de comunicação e oportunidades. Além disso, os processos do modelo fornecem estruturas e diretrizes que orientam os colaboradores, promovendo o seu empenho e produtividade. O modelo de Schuler tornou-se uma fonte amplamente reconhecida, pois ficaram provados os seus altos níveis de eficácia para fazer aumentar o desempenho dos colaboradores (Schuler, 1992).

Em relação aos cinco elementos-chave, o primeiro “P”, *Philosophy* (Filosofia), refere-se às crenças e valores centrais da organização relativamente à gestão de pessoas. Esta dimensão define a visão sobre o papel dos colaboradores na concretização da estratégia empresarial, promovendo uma cultura que valoriza competências, motivação e comprometimento. A Filosofia atua como base orientadora para todas as decisões de RH, garantindo coerência entre objetivos organizacionais e a forma como os colaboradores são geridos (Schuler, 1992; Boxall & Purcell, 2011).

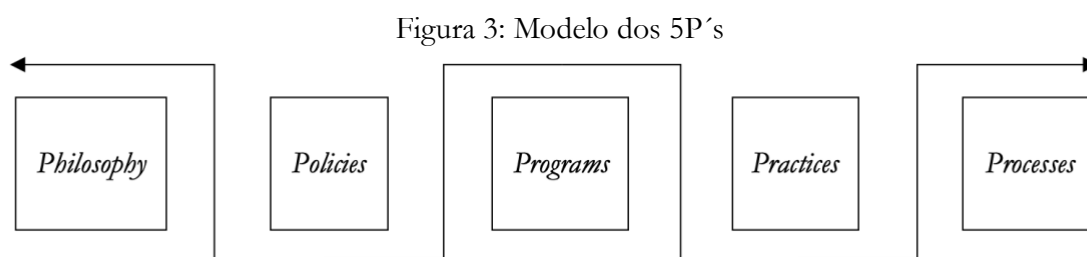
O segundo elemento, *Policies* (Políticas), diz respeito às diretrizes formais e estratégias que regulam a gestão de recursos humanos. As políticas estabelecem os parâmetros para recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e avaliação do desempenho, criando consistência e previsibilidade na aplicação das práticas de RH. A definição de políticas claras permite à organização alinhar práticas específicas com a sua filosofia e objetivos estratégicos, aumentando a eficácia do capital humano (Schuler & Jackson, 1987, Schuler, 1992).

O terceiro “P”, *Programs* (Programas), envolve os planos e iniciativas concretas implementadas para desenvolver, motivar e gerir os colaboradores. Estes programas traduzem as políticas em ações operacionais, tais como planos de formação, programas de integração de novos colaboradores ou iniciativas de desenvolvimento de liderança. A implementação eficaz de programas assegura que os objetivos estratégicos das políticas sejam atingidos e que os colaboradores se sintam apoiados e preparados para contribuir com valor à organização (Schuler, 1992; Armstrong & Taylor, 2020).

O quarto componente, *Practices* (Práticas), refere-se às atividades diárias e rotineiras de RH que operacionalizam programas e políticas. Inclui práticas como feedback contínuo, gestão de desempenho, avaliações de competência e gestão de carreiras. A coerência entre as práticas e os outros elementos do modelo garante que a filosofia, políticas e programas sejam efetivamente materializados no dia a dia, reforçando a cultura organizacional e promovendo o desempenho individual e coletivo (Schuler & Jackson, 1987).

Por fim, Processes (Processos) abrangem os mecanismos formais e informais através dos quais as políticas, programas e práticas são implementados, monitorizados e ajustados. Os processos incluem fluxos de comunicação, sistemas de avaliação e ciclos de melhoria contínua, assegurando que as decisões de RH sejam consistentes, eficazes e alinhadas com a estratégia global da organização. Um bom desenho de processos facilita a integração de todos os outros “P’s” e contribui para a adaptabilidade e resiliência organizacional (Schuler, 1992).

Este modelo requer que todos os cinco aspetos acima apresentados, se alinhem e se equilibrem. Cada um deles, alimenta-se através de outro, e os resultados das suas ligações devem ser equilibrados para se conseguir alcançar os objetivos gerais do negócio.



Fonte: Schuler, 1992

Uma análise crítica do modelo demonstra que os seus pontos fortes incluem a visão holística e estratégica, a flexibilidade de aplicação em diferentes contextos e o enfoque na relação entre estruturas, comportamento e resultados. Contudo, a sua implementação pode revelar-se complexa, dada a interdependência entre os cinco elementos, sendo ainda difícil quantificar algumas dimensões qualitativas, como a Filosofia ou os Princípios, e exigindo monitorização contínua para manter a coerência interna e o alinhamento com o ambiente externo (Pryor et al., 1998).

2.4.4. Modelo de Ulrich

O modelo de gestão de recursos humanos Ulrich é um modelo que organiza as funções e responsabilidades nos departamentos de recursos humanos. Criado por David Ulrich em 1995, este modelo visa organizar as funções de RH. Destinado particularmente para grandes empresas, com equipas numerosas e complexas, procura simplificar os métodos de trabalho e assegurar que todos os membros da equipa compreendam os seus papéis, responsabilidades, e as áreas pelas quais são responsáveis (Gunti, 2025).

Este modelo tem vários objetivos, tais como, estabelecer uma estrutura de equipa eficiente e coesa, definir cada função dentro do departamento, garantir que a organização atinge o seu

desempenho máximo e que opera de forma competitiva, e ainda, avaliar o desempenho para melhorar continuamente (Ulrich, 1996).

David Ulrich divide os recursos humanos em quatro secções principais: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e campeão dos colaboradores.

O parceiro estratégico tem foco nas necessidades externas dos clientes e no desenvolvimento e crescimento organizacional. Ele analisa o feedback dos clientes para identificar áreas de melhoria, analisa e melhora sistemas e processos para uma maior eficiência, e ainda, alinha o desenvolvimento da força de trabalho com os objetivos estratégicos e as expectativas dos clientes. Tem como objetivo garantir que a organização evolua para dar resposta às necessidades externas e aos objetivos estratégicos, promovendo o crescimento e adaptando-se às mudanças no mercado (Ulrich, 1996).

O especialista administrativo tem foco nas operações internas e administração de gastos. As suas principais responsabilidades são gerir os custos operacionais e orçamentos, coordenar funções diárias e processos administrativos, e garantir a execução suave das tarefas e atividades do dia a dia. Tem como finalidade manter a eficiência operacional e gerir os recursos de maneira eficaz para apoiar o funcionamento contínuo da organização (Ulrich, 1996).

O agente de mudança dá ênfase à cultura organizacional e gestão de mudanças. Ele tem como funções principais avaliar e melhorar a cultura da empresa, facilitar e liderar iniciativas de mudança, e trabalhar com os gerentes para que se possam implementar mudanças que transformem a organização num lugar melhor para todos. Pretende criar um ambiente de trabalho mais positivo e eficaz, promovendo mudanças que beneficiem tanto o aspeto pessoal quanto o profissional dos colaboradores (Ulrich, 1996).

Por fim, o campeão dos funcionários, tem como principal foco o suporte e o bem-estar dos funcionários. Ele pretende ajudá-los a se manifestarem e a garantir que se sintam ouvidos e respeitados no trabalho, apoiar a implementação de processos e práticas que assegurem a proteção e o bem-estar dos funcionários, e contribuir para a felicidade e saúde geral dos colaboradores, o que traz benefícios para toda a organização. Tem como principal objetivo garantir que os funcionários estejam satisfeitos e saudáveis, propiciando assim um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Ulrich, 1996).

Em 2017, David Ulrich afirmou que o seu modelo de RH estava em constante evolução e progresso, à medida que os especialistas da área se tornavam mais experientes e eficientes nas suas funções. Para descrever a evolução do seu modelo utilizou treze atributos-chave. O foco dos RH passou da eficiência para a excelência operacional e processos estratégicos, priorizando habilidades e experiências individuais dentro de um contexto político, cultural e social. Os profissionais de RH agora concentram-se em *stakeholders* externos, como clientes e investidores, e dão importância à competência, comprometimento e contribuição lógica. O objetivo inicial de reduzir funções evoluiu para expandir o ecossistema e criar empresas mais competitivas. O desenvolvimento de líderes eficazes e eficientes na gestão de riscos também se tornou uma prioridade (Ulrich, 2017).

Ulrich sugeriu ainda a criação de sistemas para definir quem, o quê e porquê dos planos operacionais, e que os profissionais de RH assumam tarefas estratégicas enquanto *bots* automatizados lidam com tarefas rotineiras. Também propôs que os profissionais de RH considerem a criação de empresas que ofereçam serviços especializados. Os procedimentos de RH devem ser alinhados com sistemas empresariais inovadores e fáceis de implementar. Manter especialistas competentes é essencial para maximizar a produtividade, e a utilização de dados digitais melhora a eficiência e inovação do departamento de RH. A análise de dados é usada para promover a produtividade com base em *insights* e intervenções ativas. Por fim, Ulrich sugeriu também que a colaboração entre departamentos, com respeito e empatia, e a estrutura definida pelas funções eram fundamentais no estilo de trabalho moderno (Ulrich & Dulebohn, 2015).

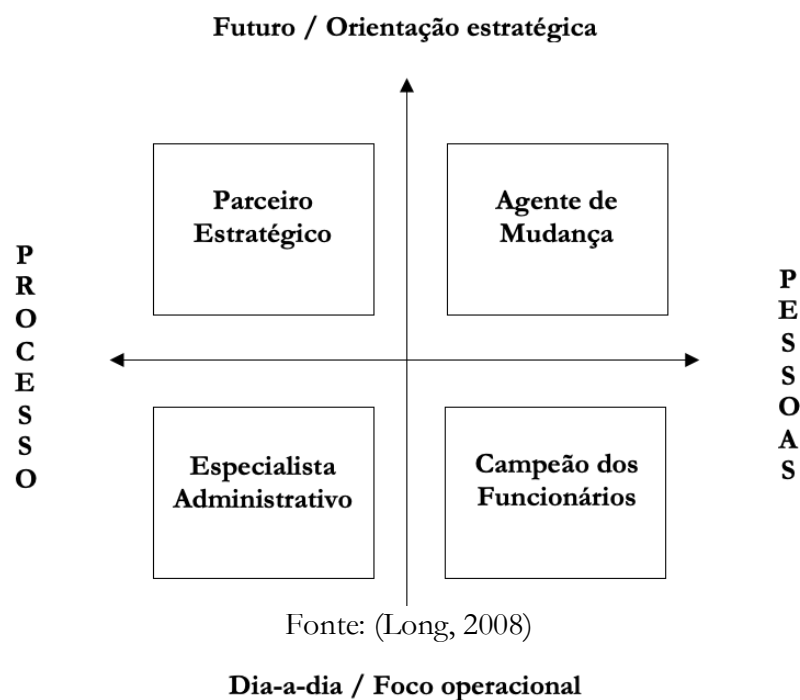
Uma das principais vantagens do modelo de Ulrich é a sua capacidade de aumentar o compromisso organizacional ao alinhar as práticas de RH com a estratégia global da empresa. Isto melhora a contribuição dos colaboradores e fortalece o sentimento de pertença, resultando num maior compromisso com a organização. O modelo também facilita a adaptação ao permitir que as funções de RH sejam mais ágeis em resposta às mudanças, permitindo assim que a empresa se ajuste de forma rápida e eficiente às novas exigências do mercado e às alterações no contexto empresarial. O modelo encoraja também a especialização dos RH, permitindo que os profissionais se concentrem em áreas específicas (Somu et al., 2023).

Além disso, este modelo promove a eficiência ao estabelecer um *framework* claro para as funções de RH, reduzindo a redundância e melhorando a eficácia. Isto permite que as equipas

de RH se dediquem a tarefas que agregam mais valor e contribuem diretamente para o sucesso da organização, ao mesmo tempo que melhora o suporte aos funcionários através de um acesso mais facilitado aos serviços e recursos de RH (Somu et al., 2023).

No entanto também apresenta algumas desvantagens. O aumento da especialização pode resultar numa fragmentação dentro da área de RH, criando barreiras e reduzindo a colaboração entre equipas. Isto pode comprometer a eficácia geral dos RH na resolução de desafios organizacionais complexos que exigem uma abordagem integrada. Além disso, a transição de funções administrativas para papéis estratégicos pode criar uma lacuna nas tarefas administrativas essenciais, afetando a eficiência das operações de RH. Embora este modelo tenha proporcionado avanços significativos nas funções de RH, é importante avaliar cuidadosamente estas possíveis desvantagens para garantir uma implementação equilibrada e bem sucedida (Somu et al., 2023)

Figura 4: Modelo de Ulrich



2.4.5. Modelo das 8 Caixas

O modelo das 8 caixas, desenvolvido por Paul Boselie, constitui uma estrutura teórica que procura explicar de forma integrada como diversos fatores influenciam a eficácia e a performance das funções de recursos humanos dentro de uma organização. O modelo

organiza estes fatores em oito “caixas” interligadas, permitindo uma análise sistemática da relação entre o contexto organizacional, a estratégia de RH, as práticas adotadas e os resultados obtidos, tanto a nível departamental como organizacional (Boselie, 2009).

Em primeiro lugar, surge a caixa de configuração, que considera elementos estruturais e contextuais da empresa, tais como a história da organização, a cultura organizacional, a tecnologia disponível e as características da força de trabalho. Estes fatores são determinantes, uma vez que moldam diretamente a forma como as funções de RH são desenvolvidas e implementadas, influenciando as práticas e políticas do departamento (Boselie et al., 2005).

Em seguida, surge a caixa central do modelo, que trata da estratégia e práticas de recursos humanos. Esta caixa subdivide-se em quatro etapas sequenciais: práticas de RH planeadas, práticas de RH reais, práticas de RH percebidas e resultados de RH. Esta sequência reflete a lógica de implementação e avaliação das práticas de RH, evidenciando a importância de alinhar as iniciativas de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização e de medir o seu impacto real junto dos colaboradores (Boselie et al., 2005).

As práticas de RH, por sua vez, conduzem à caixa dos objetivos críticos de RH, que aborda os objetivos globais do departamento de RH, incluindo aspetos como a relação custo-benefício, a flexibilidade organizacional e a legitimidade das ações de RH. Esta caixa serve como um elo entre a execução das práticas e os resultados estratégicos mais amplos da empresa, funcionando como um mecanismo de monitorização e avaliação contínua da eficácia das políticas de RH (Boselie et al., 2005).

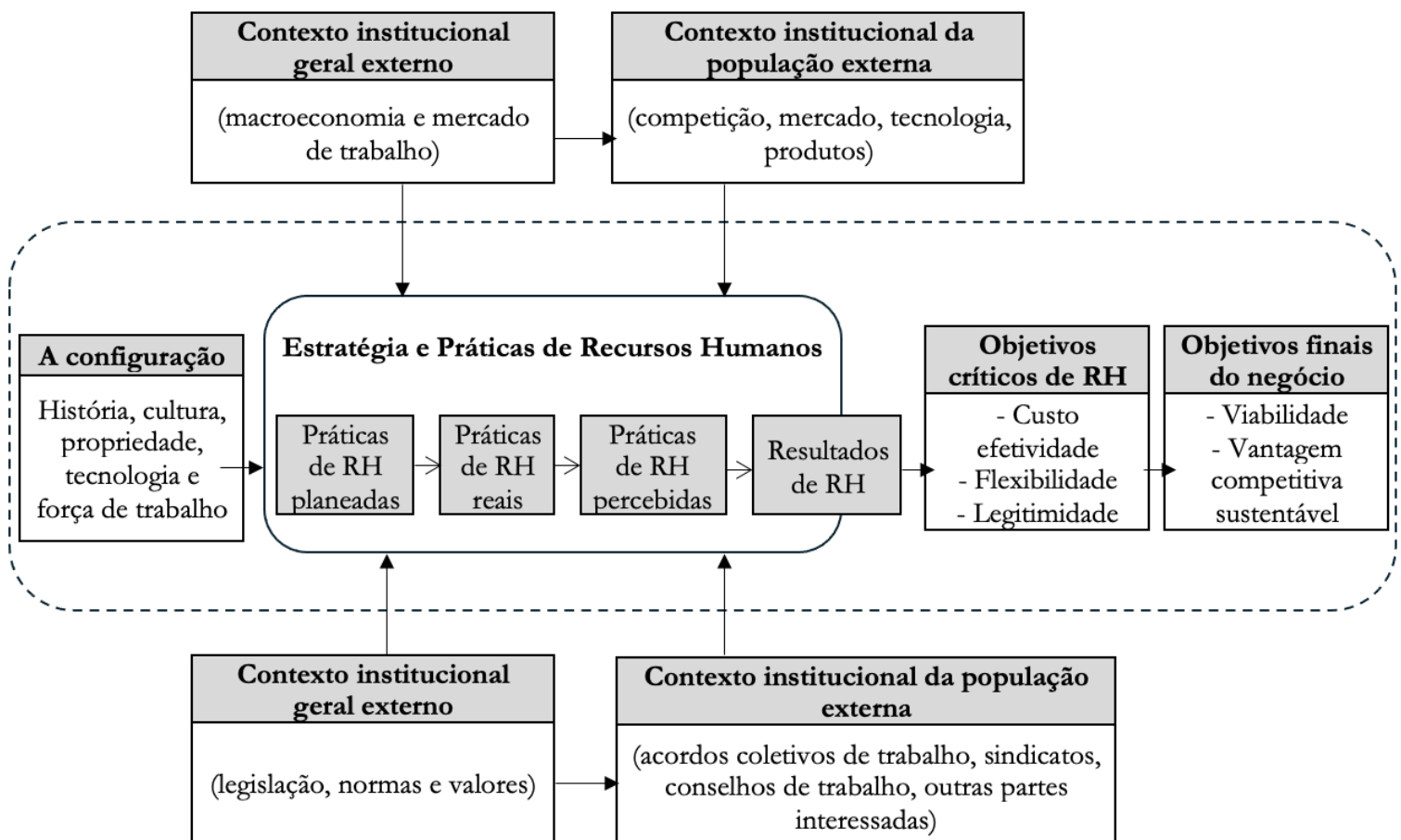
De seguida, a caixa dos objetivos finais de negócio representa o impacto das práticas e objetivos de RH nos resultados organizacionais mais amplos. Entre os objetivos finais de negócio incluem-se a viabilidade da organização, a sustentabilidade da vantagem competitiva sustentável e a formulação estratégica empresarial. Assim, o modelo evidencia a relação direta entre a eficácia das práticas de RH e a performance organizacional, reforçando a ideia de que uma gestão de recursos humanos bem estruturada pode gerar valor mensurável para a empresa (Boselie et al., 2005).

Finalmente, as quatro caixas externas do modelo consideram influências contextuais institucionais que afetam todo o sistema: o contexto geral externo, e o contexto da população externa. Estas caixas representam fatores externos que podem condicionar tanto a estratégia

como a execução das práticas de RH, salientando a importância de uma análise ambiental e institucional na formulação de políticas de recursos humanos (Boselie et al., 2005).

Em suma, o modelo das 8 caixas fornece um quadro abrangente e sistêmico para compreender a complexidade da gestão de recursos humanos, articulando a interação entre fatores internos e externos, práticas operacionais e objetivos estratégicos. Este modelo permite aos profissionais de RH e investigadores identificar áreas de melhoria, alinhar práticas com objetivos organizacionais e avaliar o impacto real das políticas de recursos humanos no desempenho global da empresa (Boselie et al., 2005).

Figura 5: Modelos das 8 Caixas



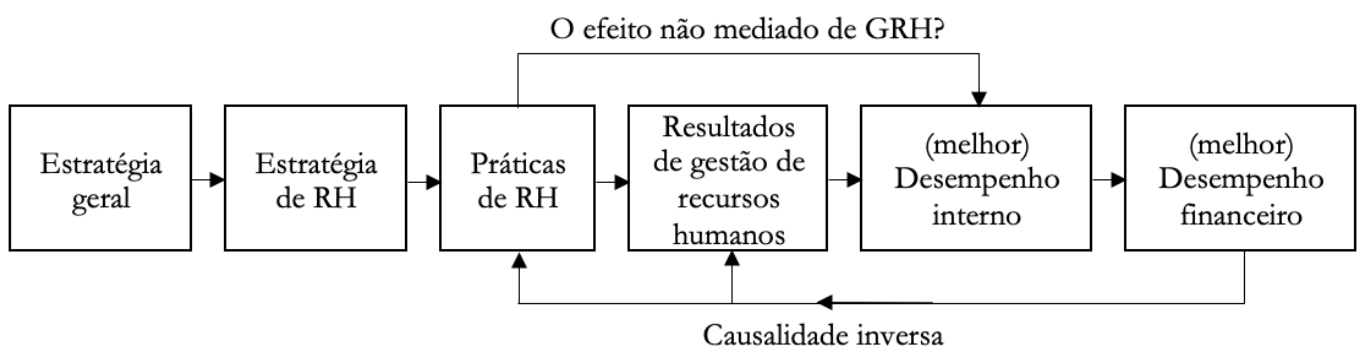
Fonte: (Almala, 2020)

2.4.6. Modelo Standard Causal

Este modelo foi desenvolvido a partir de vários modelos semelhantes publicados entre as décadas de 1990 e 2000. Ele ilustra uma cadeia de causa e efeito que inicia com a estratégia empresarial e, através dos processos de RH, culmina em um desempenho financeiro melhorado. O modelo Causal Padrão de recursos humanos mostra como as iniciativas de RH que estão alinhadas com a estratégia da organização podem levar a um desempenho empresarial superior. Segundo este conceito, os RH só serão eficientes se a sua estratégia estiver em sintonia com a estratégia de negócios, conforme a teoria da melhor adequação. Assim, a estratégia de RH é extraída da estratégia geral da organização para atingir o máximo desempenho financeiro (Boselie et al., 2005).

As práticas de RH são baseadas na estratégia de RH. Exemplos destas práticas incluem o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e a remuneração. Estas práticas de RH resultam em determinados resultados, como dedicação, motivação, envolvimento, qualidade do trabalho, colaboração e entusiasmo. Estes resultados de gestão de recursos humanos, por sua vez, melhoram o desempenho interno. Exemplos disso são o aumento da produtividade, inovação e qualidade. Estes resultados, então, contribuem para um melhor desempenho financeiro, como lucros, vendas, margens melhoradas e retorno sobre o investimento (Boselie et al., 2005).

Figura 6: Modelo Standard Causal



Fonte: Boselie et al., 2005

2.4.7. Modelo de Guest

Este modelo, criado por David Guest em 1987, destaca a importância de desenvolver fatores motivacionais para os funcionários em organizações modernas. De acordo com ele, estes

fatores devem fortalecer o compromisso dos funcionários com a organização. Isto contrasta significativamente com as ideias anteriores de gestão de desempenho organizacional, que se concentravam mais em regras e diretrizes rígidas para aumentar a produtividade dos funcionários e da organização como um todo (Dessler, 2019).

Além de enfatizar os fatores motivacionais, o modelo de Guest também foca na manutenção do compromisso dos funcionários através de uma gestão organizacional estratégica direcionada para a procura e alcance dos objetivos da empresa. Guest sugere que as empresas devem assegurar que as necessidades individuais dos funcionários sejam atendidas com seriedade, ao mesmo tempo que satisfazem as exigências do grupo como um todo. Isto permite que a empresa construa e mantenha uma base de funcionários comprometidos e leais, além de reconhecer os recursos humanos como um ativo essencial para a organização (Dessler, 2019).

O modelo é prescritivo, partindo do princípio de que a gestão de recursos humanos é essencialmente distinta da gestão de pessoas tradicional, sendo mais vinculada à gestão estratégica. Trata-se de um modelo idealista, pois assume que os elementos centrais da GRH, como o compromisso, estão diretamente relacionados aos resultados positivos para o negócio. Contudo, Guest admitiu que o conceito de compromisso é "complexo" e que a relação entre ele e o alto desempenho é difícil de estabelecer. O modelo também adota uma abordagem de "fluxo", onde a estratégia fundamenta as práticas, e leva a uma série de resultados desejáveis (Dessler, 2019).

Assim como seus antecessores americanos, este modelo britânico é unitarista, pois liga o comportamento e o compromisso dos colaboradores com os objetivos da gestão estratégica. A relação entre o colaborador e a organização é vista principalmente como uma conexão individual (Price, 2011).

Tudo isto é obtido pelas seis dimensões de análise que foram dadas por este modelo, que são elas, a estratégia de RH, as práticas de RH, os resultados do RH, os resultados do comportamento, os resultados de desempenho, e por fim, os resultados financeiros (Price, 2011).

Figura 7: Modelo de Guest

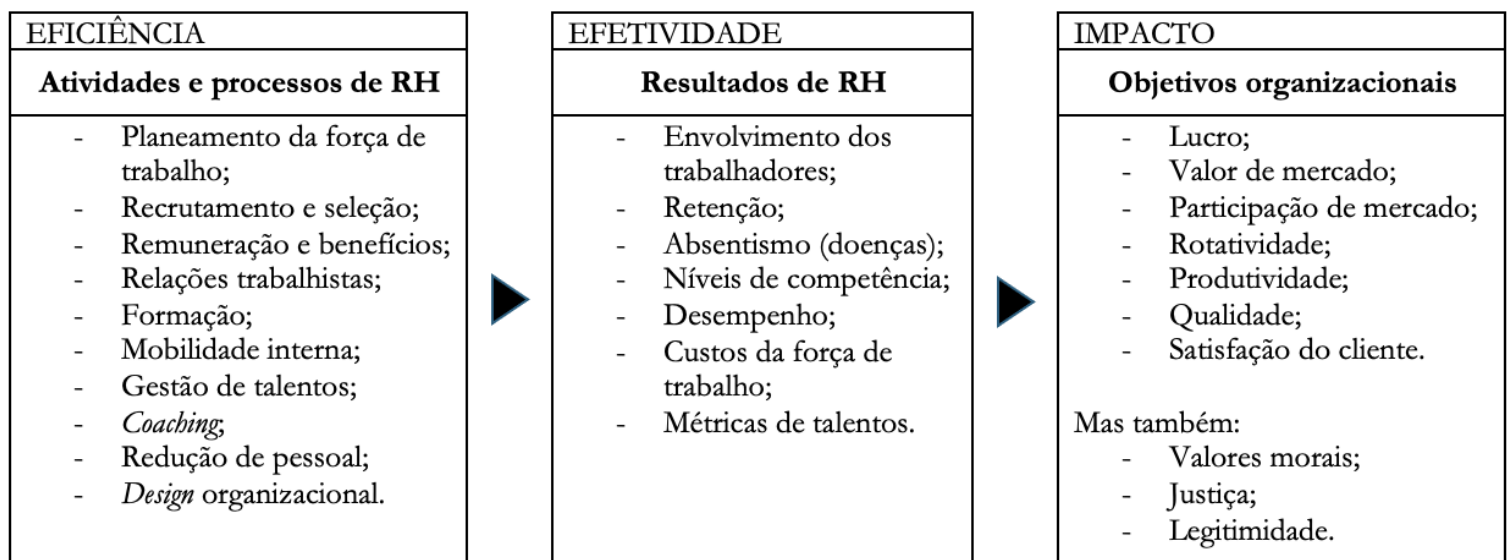
Estratégia de GRH	Práticas de GRH	Resultados de GRH	Resultados comportamentais	Resultados de desempenho	Resultados financeiros
- Diferenciação (inovação); - Foco (qualidade); - Custo (redução de custos).	- Seleção; - Formação; - Avaliação; - Recompensas; - Projeto de emprego; - Envolvimento; - Estatuto e segurança.	- Comprometimento; - Qualidade; - Flexibilidade.	- Esforço/motivação; - Cooperação; - Envolvimento; - Cidadania organizacional.	- Altos: • Produtividade; • Qualidade; • Inovação. - Baixos: • Ausências; • Rotatividade de mão de obra; • Conflito.	- Lucro; - Retorno sobre o investimento.

Fonte: (Price, 2011)

2.4.8. Modelo de Cadeia de Valor

Este modelo vem demonstrar como os benefícios obtidos com a gestão e os processos de RH podem contribuir para que uma organização atinja os seus objetivos. É um processo composto por três etapas: inicia-se com as atividades de GRH, segue com os resultados de GRH e culmina nos objetivos organizacionais. Explica de forma clara como as atividades de RH levam ao alcance dos objetivos da organização (Ingham, 2006).

Figura 8: Modelo de Cadeia de Valor



Fonte: (Chapano et al., 2022)

Do lado esquerdo encontram-se as atividades de GRH. Estas atividades são avaliadas através dos chamados indicadores de eficiência. Alguns exemplos incluem: o custo de recrutamento; o tempo para recrutamento/tempo para preenchimento de vagas; o orçamento destinado a formação e desenvolvimento; os dias dedicados à formação; e o tempo desde a última promoção (Ingham, 2006).

Todas estes indicadores avaliam os processos de RH e fornecem dados sobre a eficiência da função de RH. No entanto, elas não indicam o quão bem os RH estão atingindo os seus objetivos, ou seja, a eficácia do RH (Ingham, 2006).

Costuma-se chamar de organizações de RH de nível 1 aquelas que se concentram apenas na eficiência dos processos de GRH. O principal objetivo destas organizações é economizar custos, otimizando estas atividades de eficiência. Por exemplo, se conseguem reduzir o custo de contratação mantendo o tempo para contratar constante, elas são consideradas mais eficientes. Isto destaca a principal fraqueza destas organizações de nível 1: elas focam-se na redução dos custos de RH, tratando os RH como um centro de custos, em vez de se concentrar no valor que os RH podem agregar à organização. Em resumo, a eficiência dos RH não revela como os RH contribui para o sucesso do negócio (Ingham, 2006).

Ao centro, na segunda categoria, analisam-se os resultados de GRH. Estes resultados são tradicionalmente considerados como indicadores chave de desempenho (KPIs) importantes para os RH. Incluem-se o compromisso; a retenção/turnover de funcionários; a taxa de absentismo; o desempenho individual; o desempenho da equipa; e a qualidade da contratação (Ingham, 2006).

Todos estes indicadores fornecem informações sobre o desempenho da força de trabalho, refletindo tanto o trabalho dos RH, quanto da gestão direta. Por exemplo, quando o empenho é elevado, isso indica uma maior eficácia dos RH em comparação com quando o empenho é baixo. O mesmo se aplica à retenção de funcionários e, de forma inversa, às ausências. Parte da eficácia dos RH também depende de como os gestores implementam as práticas de RH. Mesmo que os RH façam um trabalho excelente, a presença de gestores ineficazes pode resultar em mais ausências e maior rotatividade de funcionários (Ingham, 2006).

Organizações de recursos humanos de nível 2 focam-se nos resultados de GRH. Em vez de priorizar a redução de custos, elas procuram alcançar os seus objetivos de RH de maneira eficiente em termos de custo (Ingham, 2006).

Por fim, a última categoria refere-se aos objetivos organizacionais. Estes são os alvos estratégicos que a empresa procura atingir. Exemplos de indicadores são: a participação no mercado; as margens de lucro; o valor de mercado; a satisfação dos clientes; e a fidelidade dos clientes. Estes resultados são os que realmente acrescentam valor ao negócio e ajudam a garantir a sustentabilidade da empresa a longo prazo (Ingham, 2006).

As organizações de RH de nível três focam-se na contribuição empresarial que dão com todas as suas políticas de recursos humanos. Estas são funções de RH verdadeiramente estratégicas (Ingham, 2006).

2.4.9. Modelo de Competências ASTD

O Modelo de Competências de RH da ASTD é uma estrutura abrangente para avaliar e aprimorar as habilidades e capacidades dos profissionais de recursos humanos. Criado pela *American Society for Training & Development* (ASTD), oferece um método eficaz para identificar, medir e desenvolver as competências essenciais para um desempenho de sucesso no ambiente de trabalho atual (Hans, 2024).

Este modelo sustenta que o crescimento profissional é fundamental para o sucesso, tanto individual quanto profissional. Ele concentra-se em responder à pergunta: "Que habilidades as pessoas devem possuir e desenvolver para alcançar os seus objetivos e conferir uma vantagem significativa à organização?" (Hans, 2024).

O modelo identifica oito competências essenciais para o sucesso em qualquer função ligada a recursos humanos, como: o pensamento estratégico e integração; a aquisição e gestão de talentos; a participação dos colaboradores; a formação e desenvolvimento; o desempenho organizacional e gestão de mudanças; a avaliação e análise de desempenho; a comunicação organizacional; e a conformidade (Kaufman, 2005).

Ao identificar estas competências, o modelo fornece aos profissionais de RH um conjunto de ferramentas valiosas para avaliar as habilidades e aprimorar áreas que necessitam de melhorias. Ele também pode ser usado para avaliar o desempenho da equipa de RH, orientar processos de contratação e planeamento de carreira, além de aumentar a eficácia organizacional. Com a implementação deste modelo numa organização, os líderes podem assegurar que os seus funcionários estejam bem preparados para enfrentar desafios e se adaptarem a um ambiente de negócios em constante mudança (Kaufman, 2005).

O pensamento estratégico e integração, envolvem pensar de forma abrangente e identificar o que pode ajudar todos na empresa a atingir seus objetivos. Também inclui garantir que todos estejam alinhados e trabalhando juntos para alcançar essas metas (Kaufman, 2005).

A aquisição e gestão de talentos, consiste em encontrar e contratar as pessoas certas para o cargo, como ajudá-las a desenvolver as habilidades necessárias. Além disso, envolve garantir que esses colaboradores tenham o suporte e os recursos necessários para realizarem bem o seu trabalho (Kaufman, 2005).

O envolvimento dos colaboradores, significa assegurar que os trabalhadores se sintam integrados numa equipa, e tenham uma participação nas decisões. Isto pode incluir pedir as suas opiniões, ouvir as suas ideias e reconhecer os seus esforços quando fazem um bom trabalho (Kaufman, 2005).

A aprendizagem e desenvolvimento, refere-se ao apoio aos colaboradores na aquisição das habilidades necessárias para realizarem o seu trabalho. Isto pode incluir a formação de novas competências ou a melhoria da compreensão das tarefas. O objetivo é garantir que os funcionários desempenhem bem as suas funções e se mantenham atualizados com as mudanças no setor (Kaufman, 2005).

O desempenho organizacional e gestão de mudanças, aborda a estrutura da empresa e as alterações necessárias para a melhorar. Envolve avaliar os diferentes papéis e responsabilidades, quem toma as decisões e como os processos são realizados. As mudanças podem incluir ajustes na forma como as equipas colaboram, ou melhorias nos processos para aumentar a eficiência (Kaufman, 2005).

A medição e análise de desempenho, é sobre avaliar a eficácia com que os colaboradores realizam as suas tarefas. Inclui analisar o volume de trabalho, a frequência de erros e a utilização do tempo. O objetivo é identificar o que está a funcionar bem e o que precisa de ser melhorado, ajudando a encontrar formas de melhorar o desempenho (Kaufman, 2005).

A comunicação organizacional garante que os membros da empresa se possam comunicar efetivamente. Envolve estabelecer sistemas para partilhar informações, fazer perguntas e manter todos informados sobre os acontecimentos. Uma boa comunicação facilita a colaboração e acelera a realização das tarefas (Kaufman, 2005).

A conformidade, refere-se ao cumprimento de regras e regulamentos. É importante que as organizações sigam estas normas para evitar problemas legais. Envolve garantir que todos estejam cientes das regras e as cumpram corretamente (Kaufman, 2005).

Figura 9: Modelo de Competências ASTD



Fonte: Kaufman, 2005

2.5. Mecanismos de Seleção e Sinalização

Para além dos modelos de recrutamento, que apresentam enquadramentos estratégicos e estruturais para a gestão de recursos humanos, importa considerar os mecanismos que explicam, de forma mais operacional, a interação entre candidatos e empregadores ao longo do processo de seleção. Estes mecanismos permitem compreender não apenas os critérios utilizados na triagem e avaliação dos candidatos, mas também os sinais e informações que circulam entre ambas as partes. Assumem, por isso, um papel central na redução de incertezas, na construção de relações de confiança e na tomada de decisões mais informadas relativamente à adequação de cada candidato às necessidades da organização.

A integração destes mecanismos na revisão de literatura possibilita uma visão mais completa do recrutamento, articulando a dimensão estratégica dos modelos com a dimensão prática dos processos de decisão que lhes estão subjacentes. Entre estes mecanismos, destacam-se

o *screening* e o *signaling*, que se afirmam como ferramentas estratégicas essenciais para filtrar informação relevante e transmitir sinais que orientam a avaliação e a escolha de candidatos.

2.5.1. Screening

O *screening* refere-se a um processo inicial de seleção dos candidatos com base em critérios pré-definidos, como experiência profissional, qualificações educacionais e habilidades específicas. Esta etapa tem como objetivo reduzir o *pool* de candidatos, identificando aqueles que melhor se alinham às necessidades e requisitos da vaga em questão. Por norma, o *screening* é realizado através da análise de currículos, questionários *online* ou entrevistas iniciais, permitindo aos recrutadores identificarem os candidatos mais promissores de maneira eficiente (Lazear & Gibbs, 2014).

Muitas vezes nesta fase do processo de recrutamento existem informações assimétricas, ou seja, quando o candidato sabe que tipo de funcionário é, mas o empregador não, o que leva muitas vezes os candidatos a usarem informações de forma a criarem vantagens pessoais (Lazear & Gibbs, 2014). Se todos os candidatos fossem honestos, as empresas poderiam simplesmente perguntar sobre as suas habilidades e basear as suas decisões de contratação nessas respostas. No entanto, os candidatos menos qualificados têm um incentivo considerável para exagerar as suas qualificações, pelo que as empresas têm de encontrar outra forma de extrair esta informação (Lazear & Oyer, 2007). Com isto existe o problema da seleção adversa, em que candidatos inadequados se candidatam a uma determinada vaga (Lazear & Gibbs, 2014).

Para atenuar o problema da seleção adversa é essencial avaliar os candidatos com base em credenciais únicas, como educação e experiência, que os distingam dos restantes. É fundamental garantir que estas credenciais estejam positivamente relacionadas com o desempenho futuro no trabalho. Além disso, é importante priorizar traços característicos mais atingíveis para candidatos bem qualificados e reconhecer que ligeiras variações nessas credenciais podem indicar grandes diferenças nas habilidades. Por fim, é apropriado complementar a seleção baseada também em credenciais com avaliações mais abrangentes, como testes e entrevistas, para uma avaliação mais abrangente dos candidatos (Lazear & Gibbs, 2014).

2.5.2. Signaling

Uma das soluções para o problema da informação assimétrica é o uso do método da sinalização, em que os candidatos transmitem sinais ou indicadores dispendiosos, como

diplomas ou certificações, para que os empregadores possam avaliar a sua capacidade e qualidade (Spence, 1973). A sinalização só será eficaz na resolução dos problemas de seleção quando a obtenção do sinal for suficientemente dispendiosa e quando o custo de obtenção estiver inversamente relacionado com a habilidade do candidato (Lazear & Oyer, 2007).

The Schooling Model

Ainda dentro do método da sinalização, muitas vezes é posto em prática o modelo de escolarização, que se fundamenta na ideia de que a educação contribui para o aumento da produtividade do trabalhador, contribuindo para um aumento salarial. A educação está associada a taxas de desemprego mais baixas e a rendimentos mais elevados, o que por sua vez, aliada ou não a outras formas de formação, é valorizada pelo facto de contribuir para o aumento dos rendimentos (Borjas, 2013).

Nesta perspetiva, o aumento dos rendimentos através da educação, não decorre apenas do aumento da produtividade, mas também pelo facto de que o trabalhador está preparado para desempenhar funções laborais mais complexas e exigentes. A educação só pode desempenhar este papel de sinalização quando a capacidade do trabalhador não é facilmente observável pelos empregadores de maneira direta (Borjas, 2013).

Quando um candidato a emprego aparece na empresa, existe uma grande incerteza quanto à sua classificação como trabalhador de alta ou baixa produtividade. Dado que os trabalhadores menos eficientes tendem sempre a exagerar sobre a sua produtividade, a empresa ignorará o que estes referem sobre as suas próprias qualificações (Borjas, 2013).

3. Estágio

O estágio realizado na PwC revelou-se uma experiência profundamente enriquecedora e uma mais-valia, não apenas em termos profissionais, mas também a nível pessoal. Esta oportunidade permitiu-me conhecer de forma direta a realidade do trabalho no setor dos recursos humanos, bem como participar em diversos *webinars* e formações que contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento. A vivência possibilitou, igualmente, o aprofundamento de conhecimentos sobre os processos de recrutamento e seleção, permitindo compreender a relevância do alinhamento entre as práticas de gestão de recursos humanos e os objetivos estratégicos da organização.

Durante o estágio, estive diretamente envolvida em atividades relacionadas com o ciclo completo de recrutamento, desde a divulgação das oportunidades até à formalização das propostas aos candidatos selecionados. As minhas funções incluíram a identificação e abordagem ativa de potenciais candidatos, com especial atenção a perfis sem experiência, de forma a responder às necessidades específicas das várias áreas da PwC. Para além disso, mantive uma comunicação contínua com os responsáveis de recrutamento, o que permitiu antecipar necessidades, planear ações de *sourcing* e ajustar estratégias conforme os requisitos de cada equipa. Esta experiência proporcionou uma aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos, permitindo aprofundar a compreensão das etapas de seleção e desenvolver competências técnicas essenciais para a gestão de processos de recrutamento em organizações complexas.

Além da componente técnica, este estágio proporcionou o desenvolvimento de competências transversais de elevada importância, nomeadamente a capacidade de análise crítica, a gestão eficaz do tempo e a comunicação em contexto profissional. O contacto direto com profissionais experientes constituiu uma fonte de aprendizagem contínua, não apenas pela partilha de conhecimento especializado, mas também pela observação e assimilação de boas práticas organizacionais, que se revelaram fundamentais para consolidar a ligação entre a teoria adquirida no percurso académico e a prática profissional.

Em síntese, este estágio representou uma etapa fundamental no meu percurso académico e profissional, contribuindo para o fortalecimento das minhas competências técnicas e interpessoais, bem como para a consolidação da motivação e da capacidade de adaptação a contextos organizacionais complexos. Considero, assim, que esta experiência foi determinante para o meu crescimento e preparação para os desafios futuros, tendo desempenhado um papel essencial na minha integração no mercado de trabalho.

4. Metodologia

Para a fundamentação teórica do presente relatório, é seguida uma metodologia de investigação de natureza qualitativa, uma vez que tem como base livros de referência e artigos, com recurso a pesquisas bibliográficas e na internet, ou seja, informação secundária, de modo a suportar todo o trabalho empírico.

Neste estudo é utilizada uma metodologia de natureza quantitativa com recurso a dados primários, de modo a permitir responder ao objetivo deste trabalho. Para a recolha de dados,

foram utilizados os registos presentes na base de dados da empresa, a qual contém informações relativas a candidatos e potenciais candidatos envolvidos nos processos de recrutamento.

Esta fonte de dados permitiu aceder a um conjunto significativo de informações relevantes para a investigação, assegurando a objetividade da análise e a fiabilidade dos resultados. A utilização de dados reais provenientes da prática organizacional confere robustez ao estudo, possibilitando uma avaliação rigorosa dos modelos de recrutamento adotados e das suas implicações.

No que respeita aos aspetos éticos, foram respeitados os princípios da confidencialidade, do anonimato e da proteção de dados pessoais, conforme estabelecido pelo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). A utilização da informação será feita exclusivamente para fins de investigação, garantindo o cumprimento de todas as normas legais e deontológicas aplicáveis.

O conjunto de dados analisado corresponde ao universo de candidatos registados na base de dados da PwC, sendo a amostra composta pelos casos que apresentam informação completa e pertinente para os objetivos do estudo. A análise será realizada com recurso ao *Microsoft Excel*, recorrendo a técnicas de estatística descritiva, nomeadamente a conversão de dados absolutos em percentagens, de modo a facilitar a comparação e interpretação dos resultados em função dos objetivos definidos para o presente trabalho.

5. Apresentação, análise e discussão dos dados

No âmbito do estágio realizado na PwC, foi-me proposta a realização de uma análise centrada na recente alteração implementada no processo de recrutamento da empresa. Esta modificação teve lugar no final do ano financeiro de 2023, motivando a necessidade de proceder a uma avaliação comparativa entre os anos financeiros de 2023 e 2024, com o intuito de aferir eventuais impactos decorrentes da referida alteração.

A análise consistiu, assim, na recolha, tratamento e análise de dados referentes aos dois períodos mencionados, com o objetivo de identificar variações significativas nos indicadores associados ao processo de recrutamento antes e após a implementação da nova metodologia.

Através desta análise comparativa, procurou-se compreender de que forma a mudança impactou o funcionamento do processo, nomeadamente em termos de eficiência, resultados obtidos e indicadores associados ao desempenho do recrutamento.

Esta análise tem como finalidade contribuir para uma reflexão sobre a eficácia da nova metodologia adotada e apoiar a tomada de decisões futuras no âmbito da gestão de talento na organização.

Anualmente, no período compreendido entre setembro e agosto, a empresa realiza três processos de recrutamento: o primeiro ocorre, normalmente, até dezembro; o segundo entre janeiro e março; e o terceiro entre abril e maio. Em algumas situações, quando o número de recrutados pretendido ainda não foi alcançado, pode ser realizada uma fase adicional de recrutamento.

Na empresa, existem diferentes formas de candidatura, sendo os contactos dos candidatos recolhidos através de candidaturas normais, do programa *Bring a Friend*, no qual atuais colaboradores sugerem pessoas com interesse em integrar a empresa, e das listas fornecidas pelas faculdades parceiras.

No ano financeiro de 2023, o processo de recrutamento da PwC era composto por três fases distintas. Na primeira fase, os candidatos apresentavam a sua candidatura à empresa de forma geral, sem a necessidade de escolher, de imediato, uma área em específico. Durante esta etapa inicial, os candidatos realizavam um conjunto de testes psicotécnicos, participavam numa dinâmica de grupo e numa entrevista individual conduzida pela equipa de recursos humanos, com um foco menos técnico e mais orientado para a avaliação do perfil comportamental e motivacional.

Posteriormente, com base nos resultados obtidos nesta fase e na avaliação global do perfil de cada candidato, era então questionada a sua preferência relativamente à área de trabalho pretendida — nomeadamente auditoria, consultoria ou fiscalidade. Tendo em conta essa preferência, bem como as necessidades específicas de recrutamento de cada área, o candidato poderia ser encaminhado para a sua primeira opção ou, em alternativa, para uma área com maior necessidade de reforço, desde que o seu perfil se adequasse.

A progressão para a segunda fase apenas ocorria mediante um desempenho considerado positivo na fase anterior. Esta etapa consistia na realização de entrevistas técnicas individuais com *managers* da área para a qual o candidato havia sido proposto. Esta etapa visava

aprofundar a avaliação das competências técnicas e do alinhamento com os requisitos específicos da função.

De igual modo, apenas os candidatos que demonstravam um desempenho satisfatório nesta fase prosseguiam para a terceira e última etapa, que consistia numa entrevista final com um *partner* da respetiva área. Caso o percurso do candidato ao longo das três fases fosse avaliado de forma positiva, era então formalizada uma proposta de integração na empresa, ficando a decisão final de aceitação a cargo do próprio candidato.

Importa referir que, em média, o processo de recrutamento desenvolvido no ano financeiro 2023 tinha uma duração aproximada de dois meses, desde a candidatura inicial até à comunicação da proposta final. Este período relativamente alargado devia-se à estrutura sequencial e formal das diferentes fases, bem como ao tempo necessário para a análise dos resultados, tomada de decisões e agendamento das entrevistas com os vários intervenientes.

No ano financeiro de 2024, à semelhança do ano anterior, o processo de recrutamento da PwC manteve-se estruturado em três fases. No entanto, introduziram-se alterações significativas na forma como este é conduzido, nomeadamente logo na fase inicial. Ao contrário do que acontecia anteriormente, os candidatos passaram a submeter a sua candidatura diretamente a uma área específica de atuação (como auditoria, consultoria ou fiscalidade), em vez de concorrerem à empresa de forma genérica.

A primeira fase teve início com um contacto telefónico, cujo objetivo era confirmar o interesse do candidato em prosseguir no processo. Caso o interesse fosse confirmado, o candidato era então submetido a uma entrevista individual, de carácter não técnico, conduzida por elementos da equipa de recursos humanos. Posteriormente, eram-lhes enviados testes psicotécnicos. Apenas os candidatos que demonstrassem melhor desempenho na entrevista e obtivessem os melhores resultados nos testes avançavam para a fase seguinte.

Na segunda fase, os candidatos selecionados eram convidados a participar num dia de imersão na PwC, que incluía contacto direto não apenas com colaboradores da área a que se candidataram, mas também com profissionais de outras áreas da empresa. Esta experiência visava proporcionar um maior conhecimento da cultura e do ambiente de trabalho da empresa, bem como esclarecer eventuais dúvidas dos candidatos. Durante a manhã, eram realizadas dinâmicas de grupo, de natureza não técnica, conduzidas por um elemento dos recursos humanos em conjunto com um colaborador da área em questão. Seguia-se um

almoço informal com vários colaboradores da PwC, promovendo o *networking* e o esclarecimento de questões num ambiente mais descontraído. No período da tarde, os candidatos participavam, alternadamente, em atividades em salas temáticas, focadas em conteúdos relacionados com a área a que se candidataram, bem como em entrevistas com colaboradores de diferentes áreas.

Por fim, a terceira e última fase consistia numa entrevista final com um *partner* da área, à qual apenas tinham acesso os candidatos que demonstraram melhor desempenho na fase anterior. Com base nos resultados obtidos ao longo do processo, eram selecionados os candidatos considerados mais adequados, aos quais era apresentada uma proposta formal para integrarem a empresa, devendo confirmar a sua intenção num curto espaço de tempo.

O processo de recrutamento implementado no ano financeiro 2024 revelou-se significativamente mais célere, com uma duração média de apenas três semanas. Esta redução temporal deveu-se, em grande medida, à reorganização do processo e à maior eficiência na coordenação das fases, permitindo uma tomada de decisão mais ágil por parte da empresa e uma experiência mais dinâmica para os candidatos.

Comparando os processos de recrutamento adotados nos anos financeiros de 2023 e 2024, é possível identificar mudanças significativas tanto na estrutura como na duração das etapas. Em 2023, o processo apresentava uma abordagem mais tradicional, com candidaturas generalistas e uma sequência linear de três fases, prolongando-se, em média, por cerca de dois meses. Já em 2024, o modelo foi reformulado para promover maior eficiência e direcionamento, passando os candidatos a concorrer diretamente a uma área específica e integrando, na segunda fase, um dia imersivo que aproximava os candidatos da realidade da empresa. Esta nova estrutura, mais dinâmica e interativa, permitiu encurtar significativamente o tempo total do processo, que passou a ter uma duração média de apenas três semanas. As alterações introduzidas em 2024 refletem uma aposta clara na otimização do processo de seleção, com foco na experiência do candidato e na agilidade da tomada de decisão por parte da organização.

Após a descrição detalhada das etapas e das alterações introduzidas no processo de recrutamento da PwC nos diferentes anos, torna-se pertinente analisar estes processos à luz dos modelos teóricos de gestão de recursos humanos abordados na revisão de literatura. Esta análise permite compreender como as práticas adotadas pela empresa refletem princípios e conceitos de diferentes modelos, evidenciando que o recrutamento não se limita a

procedimentos operacionais, mas constitui uma estratégia integrada que visa alinhar competências, motivação e cultura organizacional com os objetivos estratégicos da PwC.

No ano financeiro de 2023, o processo de recrutamento da PwC evidencia a aplicação integrada de diversas abordagens teóricas em gestão de recursos humanos. O Modelo de *Harvard* manifesta-se na consideração de fatores situacionais, interesses das partes interessadas e políticas de recursos humanos, procurando alinhar a seleção de candidatos com a estratégia global da organização e assegurar resultados sustentáveis a longo prazo. Paralelamente, elementos do Modelo Causal Padrão são identificáveis na forma como as práticas de recursos humanos, incluindo testes psicotécnicos, dinâmicas de grupo e entrevistas, se refletem no desempenho organizacional, estabelecendo uma relação de causa e efeito clara entre a avaliação dos candidatos e os resultados para a empresa. Adicionalmente, o Modelo de *Guest* é evidenciado na atenção dedicada à motivação e ao compromisso dos candidatos, reforçando a importância de colaboradores alinhados para o sucesso organizacional. A conjugação destes modelos permitiu que o processo de recrutamento de 2023 fosse abrangente, ultrapassando a simples eficiência operacional e integrando fatores estratégicos, comportamentais e motivacionais.

No ano financeiro de 2024, observa-se uma evolução significativa no processo de recrutamento, que passa a refletir uma integração mais consistente de diferentes abordagens teóricas. O Modelo de *Warwick* encontra-se presente na forma como foram considerados o contexto interno, a estratégia da organização e as necessidades específicas de cada área, promovendo um alinhamento mais direto entre os candidatos e os objetivos estratégicos da PwC. O Modelo de *Ulrich* revela-se nas funções de parceiro estratégico, agente de mudança e campeão dos colaboradores, expressas no alinhamento estratégico do recrutamento, na adaptação às transformações organizacionais e na valorização contínua dos colaboradores, com particular atenção ao desenvolvimento de talentos e à agilidade na tomada de decisão. Para além disso, o Modelo de Competências ASTD assume relevância ao valorizar a avaliação e o desenvolvimento de competências essenciais, preparando os candidatos para enfrentar os desafios inerentes às funções através das dinâmicas de grupo realizadas, e para uma integração eficaz na cultura organizacional. A conjugação destes modelos permitiu que o processo de 2024 se tornasse não apenas mais eficiente, reduzindo a sua duração, mas também mais eficaz e estratégico, privilegiando a experiência do candidato e a identificação de talentos em consonância com as necessidades da empresa.

De forma crítica, a utilização de múltiplos modelos traz vantagens claras, como o equilíbrio entre eficiência, eficácia e alinhamento estratégico. No entanto, apresenta também desafios, pois a integração de diferentes abordagens exige coordenação cuidadosa e adaptação contínua, podendo gerar complexidade na gestão do processo. A diversidade de modelos implica que algumas fases do recrutamento possam refletir mais uma filosofia do que outra, sendo necessário assegurar coerência entre os objetivos de curto e longo prazo. Apesar destes desafios, a PwC conseguiu criar um processo híbrido capaz de conciliar avaliação técnica, alinhamento cultural e desenvolvimento de competências estratégicas, evidenciando maturidade na gestão de recursos humanos e capacidade de adaptação às exigências do mercado e da organização.

Com o objetivo de complementar a descrição dos processos de recrutamento adotados nos anos financeiros de 2023 e 2024, antes e após a alteração metodológica, apresenta-se, de seguida, a análise dos dados quantitativos recolhidos na base de dados interna da PwC. Esta análise visa identificar, de forma objetiva, os impactos associados à alteração metodológica introduzida no processo de recrutamento, permitindo uma comparação direta entre os dois períodos em estudo.

Os dados serão apresentados em formato de tabela, com foco exclusivo no processo de recrutamento para a área de auditoria, por se tratar da área considerada para efeitos desta análise. A organização dos dados visa possibilitar uma comparação clara entre os anos financeiros de 2023 e 2024, contemplando indicadores relevantes como o número total de candidaturas recebidas, a taxa de progressão entre fases, o tempo médio de duração do processo e o número de propostas efetuadas. Esta apresentação quantitativa constituirá a base para a análise crítica subsequente, permitindo identificar eventuais variações ou tendências associadas à alteração implementada no processo de recrutamento.

A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao processo de recrutamento para a área de auditoria no âmbito do ano financeiro de 2023, antes da implementação da nova metodologia. O período considerado abrange os meses de setembro de 2022 a março de 2023, correspondente à realização de dois processos completos de recrutamento. O primeiro decorreu entre setembro e dezembro de 2022, e o segundo entre janeiro e março de 2023. Importa salientar que, durante este intervalo temporal, o processo de recrutamento manteve a estrutura anteriormente adotada, sendo a nova metodologia apenas introduzida no final do ano financeiro em análise.

A Tabela 2 apresenta os dados relativos ao processo de recrutamento para a área de auditoria após a implementação da nova metodologia, incluindo todos os processos conduzidos já sob o novo modelo. O período considerado abrange a totalidade do ano financeiro de 2024, bem como o último processo de recrutamento realizado ainda no final do ano financeiro de 2023, especificamente entre abril e maio de 2023. No total, foram analisados quatro processos completos: o primeiro ocorreu entre abril e maio de 2023, o segundo decorreu até dezembro de 2023, o terceiro entre janeiro e março de 2024, e o quarto entre abril e maio de 2024. Todos estes processos seguiram a metodologia reformulada, permitindo uma avaliação consistente do impacto das alterações introduzidas no modelo de recrutamento.

Tabela 1: Ano financeiro 2023 (processo de recrutamento antigo)

Até dezembro		
	FY23	%
Candidatos contactados	516	100 %
Interessados (independentemente das LoS)	195	37,79 %
Avançam 1ª fase auditoria	54	10,47 %
Avançam 2ª fase	47	9,11 %
Avançam 3ª fase	34	6,59 %
Propostas de valor realizadas	30	5,81 %
Propostas de valor aceites	20	3,88 %
Janeiro + fevereiro + março		
	FY23	%
Candidatos contactados	338	100 %
Interessados (independentemente das LoS)	185	54,73 %
Avançam 1ª fase auditoria	75	22,19 %

Avançam 2ª fase	73	21,60 %
Avançam 3ª fase	49	14,50 %
Propostas de valor realizadas	40	11,83 %
Propostas de valor aceites	29	8,58 %

Fonte: Base de dados interna PwC Portugal

Tabela 2: Ano financeiro 2023 + Ano financeiro 2024 (processo de recrutamento com metodologia nova)

Abril + maio		
	FY23	%
Candidatos contactados	285	100 %
Interessados (independentemente das LoS)	-	-
Avançam 1ª fase auditoria	116	40,70 %
Avançam 2ª fase	80	28,07 %
Avançam 3ª fase	40	14,04 %
Propostas de valor realizadas	57	20,00 %
Propostas de valor aceites	52	18,25 %
Até dezembro		
	FY24	%
Candidatos contactados	107	100 %
Interessados (independentemente das LoS)	-	-
Avançam 1ª fase auditoria	54	50,47 %
Avançam 2ª fase	45	42,06 %

Avançam 3ª fase	35	32,71 %
Propostas de valor realizadas	29	27,10 %
Propostas de valor aceites	25	23,36 %
Janeiro + fevereiro + março		
	FY24	%
Candidatos contactados	156	100 %
Interessados (independentemente das LoS)	-	-
Avançam 1ª fase auditoria	102	65,38 %
Avançam 2ª fase	96	61,54 %
Avançam 3ª fase	73	46,79 %
Propostas de valor realizadas	65	41,67 %
Propostas de valor aceites	57	36,54 %
Abril + maio		
	FY24	%
Candidatos contactados	98	100 %
Interessados (independentemente das LoS)	-	-
Avançam 1ª fase auditoria	60	61,22 %
Avançam 2ª fase	49	50,00 %
Avançam 3ª fase	37	37,76 %
Propostas de valor realizadas	32	32,65 %
Propostas de valor aceites	28	28,57 %

Fonte: Base de dados interna PwC Portugal

Relativamente ao primeiro processo de recrutamento realizado no ano financeiro de 2023, entre os meses de setembro e dezembro de 2022 (Tabela 1), foram contactados 516 candidatos, servindo este número como base de referência para os indicadores percentuais subsequentes. Deste universo, 37,79% manifestaram interesse em prosseguir com o processo, independentemente da área de atuação. Entre os contactados, 10,47% avançaram para a primeira fase do recrutamento na área de auditoria, valor que desceu ligeiramente para 9,11% na passagem à segunda fase, composta por entrevistas técnicas com *managers* da área. Posteriormente, 6,59% dos candidatos atingiram a terceira fase, correspondente à entrevista final com um *partner*. Como resultado do processo, foram realizadas propostas de valor a 5,81% dos candidatos inicialmente contactados, tendo 3,88% efetivamente aceite a proposta de integração na empresa.

No segundo processo de recrutamento do mesmo ano financeiro, realizado entre janeiro e março de 2023, o número total de candidatos contactados foi de 338. Destes, 54,73% mostraram-se interessados em integrar o processo seletivo. Um total de 22,19% dos contactados avançou para a primeira fase na área de auditoria, e 21,60% prosseguiram para a segunda fase. Já 14,50% atingiram a terceira e última fase do processo. No final, foram apresentadas propostas de valor a 11,83% dos candidatos, das quais 8,58% foram aceites.

A Tabela 2 apresenta os dados percentuais referentes aos processos de recrutamento realizados após a implementação da nova metodologia de seleção, aplicável exclusivamente à área de auditoria. Os dados abrangem quatro processos completos: o primeiro realizado no final do ano financeiro de 2023 (abril e maio), ainda antes do encerramento do FY23, e os três processos conduzidos ao longo do ano financeiro de 2024. Estes dados permitem avaliar de forma contínua a eficácia do novo modelo ao longo de diferentes momentos do ciclo de recrutamento.

No processo realizado entre abril e maio de 2023, foram contactados 285 candidatos, dos quais 40,70% avançaram para a primeira fase do processo. Destes, 28,07% prosseguiram para a segunda fase, enquanto 14,04% alcançaram a terceira e última fase. As propostas de valor foram emitidas para 20,00% do total de candidatos contactados, sendo 18,25% efetivamente aceites. Embora se registe uma taxa de entrada razoável na primeira fase, observa-se uma acentuada redução ao longo das fases subsequentes, revelando uma triagem significativa até à etapa final de contratação.

No primeiro processo do ano financeiro de 2024 (até dezembro de 2023), observou-se um número inferior de candidatos contactados (107). Contudo, os dados percentuais indicam uma melhoria substancial na eficiência do processo: 50,47% dos candidatos avançaram para a primeira fase, 42,06% para a segunda e 32,71% atingiram a terceira fase. Foram emitidas propostas de valor a 27,10% dos candidatos, das quais 23,36% foram aceites. Estes resultados sugerem uma maior assertividade na identificação e retenção de candidatos adequados ao longo das fases, com uma conversão significativamente superior em relação ao processo anterior.

O segundo processo do FY24, conduzido entre janeiro e março de 2024, envolveu 156 candidatos contactados. Os dados revelam uma performance particularmente positiva: 65,38% dos candidatos avançaram para a primeira fase, 61,54% para a segunda, e 46,79% atingiram a terceira. As propostas de valor foram emitidas para 41,67% dos candidatos, com uma taxa de aceitação de 36,54%. Este processo destaca-se pela consistência e eficácia ao longo de todas as etapas, revelando uma elevada taxa de sucesso tanto em termos de progressão como de concretização da integração de talento.

No último processo analisado, realizado entre abril e maio de 2024, foram contactados 98 candidatos. Deste total, 61,22% avançaram para a primeira fase, 50,00% para a segunda e 37,76% atingiram a terceira fase. As propostas de valor abrangeram 32,65% dos candidatos, com uma taxa de aceitação de 28,57%. Embora o volume de candidatos tenha sido mais reduzido, os resultados percentuais mantêm-se consistentes, evidenciando a continuidade na eficácia do modelo de recrutamento adotado.

A comparação entre os processos de recrutamento realizados no ano financeiro de 2023 (Tabela 1), antes da implementação da nova metodologia, e os conduzidos no ano financeiro de 2024 (Tabela 2), já sob o novo modelo, revela alterações significativas na dinâmica e na eficácia do processo seletivo, evidenciando diferenças relevantes na evolução dos candidatos ao longo das fases e na capacidade de retenção de talento, especificamente no contexto da área de auditoria.

Um dos aspetos mais notórios ao comparar os dois modelos prende-se com a eficiência do processo em termos de conversão de candidatos contactados em propostas aceites. No modelo anterior (Tabela 1), observou-se um elevado volume de candidatos contactados (516 no primeiro processo e 338 no segundo), contudo, com taxas de conversão significativamente baixas. No primeiro período, apenas 3,88% dos candidatos acabaram por

aceitar uma proposta; no segundo, essa taxa subiu para 8,58%. Apesar de um esforço quantitativo elevado, o retorno efetivo, medido em propostas aceites, foi relativamente modesto.

Em contraste, no novo modelo (Tabela 2), embora o número absoluto de candidatos contactados tenha sido substancialmente inferior (máximo de 285 candidatos num único processo), as taxas de avanço em todas as fases e, sobretudo, a taxa de propostas aceites foram consistentemente superiores. Em todos os processos realizados após a implementação da nova metodologia, as taxas de aceitação oscilaram entre 18,25% e 36,54%, o que representa um aumento exponencial na taxa de conversão. Isto sugere uma abordagem mais direcionada, capaz de identificar com maior qualidade os perfis adequados logo nas fases iniciais, poupando recursos e aumentando o retorno qualitativo do processo.

Outro critério fundamental para avaliar a qualidade do processo prende-se com a capacidade de retenção dos candidatos ao longo das fases de recrutamento. No modelo antigo, observa-se uma acentuada perda de candidatos entre a primeira e a terceira fase (ex.: de 10,47% na 1.^a fase para 6,59% na 3.^a fase, no primeiro processo; e de 22,19% para 14,50% no segundo). Por sua vez, no modelo novo, essa perda é significativamente menos acentuada, evidenciando maior consistência na retenção dos perfis ao longo do processo. No processo com maior desempenho (janeiro a março de FY24), por exemplo, 65,38% dos candidatos avançaram para a primeira fase e 46,79% chegaram à terceira, uma manutenção substancial da qualidade do fluxo.

Este indicador é essencial para avaliar a eficácia do processo, uma vez que a consistência nas fases posteriores revela que os candidatos estão mais alinhados com as expectativas da função desde os momentos iniciais de triagem.

A diferença percentual entre as propostas realizadas e as propostas aceites é também um indicador-chave de eficiência qualitativa. No modelo antigo, a discrepância entre propostas feitas e aceites era relativamente elevada (por exemplo, 5,81% realizadas vs. 3,88% aceites num dos processos, o que representa uma taxa de aceitação de apenas 66,7%). No novo modelo, essa discrepância é menor. Em todos os processos, a taxa de aceitação das propostas foi superior a 85%, o que sugere que os candidatos que chegam ao fim do processo estão não só mais alinhados com as exigências da função, mas também mais comprometidos com a proposta organizacional, um possível reflexo de uma comunicação mais clara, de expectativas mais bem geridas ou de uma triagem inicial mais eficaz.

Quando se observa o rácio entre o número total de candidatos contactados e o número de propostas aceites, o novo modelo demonstra clara superioridade. Um exemplo elucidativo: no primeiro processo do modelo antigo, foram contactados 516 candidatos para obter apenas 20 propostas aceites, o que equivale a um rácio de 1 aceitação por cada 25,8 candidatos. Em contrapartida, no melhor processo do novo modelo (janeiro a março de FY24), bastaram 156 candidatos contactados para obter 57 aceites, um rácio de 1 aceitação por cada 2,7 candidatos. Esta diferença representa uma melhoria drástica em termos de eficiência operacional e impacto direto do recrutamento.

A análise comparativa entre o modelo de recrutamento anterior (FY23) e o modelo reformulado (FY24) evidencia, de forma clara e consistente, a superioridade do novo modelo em praticamente todos os indicadores de eficácia e eficiência. A nova metodologia não só reduziu o número de candidatos necessários para alcançar os objetivos de contratação, como aumentou significativamente as taxas de conversão em todas as fases do processo, desde o primeiro contacto até à aceitação da proposta. Isto reflete uma abordagem mais precisa, orientada à qualidade e à assertividade, com ganhos evidentes em termos de tempo, recursos e resultados finais.

Deste modo, verificou-se que o novo modelo de recrutamento adotado representa uma evolução positiva no processo de recrutamento para a área de auditoria, com potencial para gerar benefícios transversais de elevada relevância estratégica. Para além das melhorias operacionais evidenciadas, torna-se claro que a PwC conseguiu alinhar o processo de seleção com uma perspetiva mais estratégica da gestão de recursos humanos, aproximando a prática organizacional dos referenciais teóricos abordados na revisão de literatura.

Enquanto em 2023 predominava uma abordagem mais tradicional, centrada em processos sequenciais e na avaliação comportamental, em 2024 observa-se um modelo mais ágil e integrado, que valoriza a eficiência, a experiência do candidato e o alinhamento cultural. Esta evolução reflete uma maior maturidade na gestão de recursos humanos, resultante da combinação de diferentes modelos teóricos num processo híbrido e adaptativo.

Assim, em modo de conclusão, a análise comparativa dos processos de recrutamento dos anos financeiros de 2023 e 2024 evidencia que a PwC não apenas modernizou os seus métodos de recrutamento, como também fortaleceu a ligação entre as práticas de RH e os objetivos estratégicos da organização. A reformulação metodológica permitiu alcançar maior assertividade na identificação de talentos, promovendo uma seleção mais eficaz e

contribuindo para a sustentabilidade e competitividade da empresa. Os dados apresentados na Tabela 2 corroboram esta evolução, mostrando melhorias expressivas nos principais indicadores de desempenho do recrutamento, com uma progressão mais consistente dos candidatos ao longo das diferentes fases e um aumento significativo na taxa de conversão final, tanto em termos de propostas emitidas como de aceitação por parte dos candidatos. Estes resultados demonstram que o processo reformulado não só otimiza a eficiência operacional, como também se alinha de forma estratégica aos objetivos organizacionais, evidenciando o impacto positivo da nova abordagem na seleção de talentos.

6. Conclusão

O presente relatório permitiu analisar, de forma aprofundada, o processo de recrutamento desenvolvido na PwC Portugal, no âmbito de um estágio curricular realizado no departamento de *Human Capital*. Através da experiência prática, foi possível compreender a complexidade e a relevância estratégica da gestão de recursos humanos, em especial no que respeita ao recrutamento de perfis sem experiência, que constitui uma das principais necessidades da organização.

A revisão de literatura realizada forneceu o enquadramento necessário para interpretar os dados e a prática profissional, destacando os principais modelos de gestão de recursos humanos, e os mecanismos de seleção e sinalização (*screening* e *signaling*), que explicam a forma como ocorre a interação entre candidatos e empregadores. Esta base teórica possibilitou contextualizar os métodos aplicados pela PwC e compreender de que forma diferentes abordagens e *frameworks* se refletem nas práticas de recrutamento da empresa.

Da análise comparativa entre os processos de recrutamento de FY23 e FY24 resultou evidente uma evolução metodológica significativa, traduzida em ganhos de eficiência, eficácia e alinhamento estratégico. O novo modelo de recrutamento demonstrou maior capacidade de atrair, avaliar e reter candidatos adequados às necessidades organizacionais, refletindo não apenas uma modernização de práticas, mas também um fortalecimento da ligação entre a gestão de recursos humanos e os objetivos de negócio.

No plano pessoal e profissional, a realização deste estágio constituiu uma experiência profundamente enriquecedora, ao possibilitar o contacto direto com todas as fases do processo de recrutamento e ao promover o desenvolvimento de competências técnicas e

transversais fundamentais para o desempenho em contexto organizacional. O alinhamento entre teoria e prática revelou-se determinante para consolidar aprendizagens, reforçar a capacidade de análise crítica e compreender os desafios inerentes à gestão de pessoas em empresas de grande dimensão.

Em síntese, este relatório evidencia que o recrutamento deve ser entendido não apenas como um processo operacional, mas como um pilar estratégico da gestão de recursos humanos. No caso da PwC, a aposta em modelos integrados e em metodologias inovadoras reforça a sua competitividade e sustentabilidade, demonstrando a importância de alinhar a gestão de talentos com a estratégia global da organização.

Referências

- Almala, W. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). *Horizons University*.
https://www.researchgate.net/publication/346097007_How_COVID-19_Changes_the_HRM_Practices_Adapting_One_HR_Strategy_May_Not_Fit_to_All
- Armstrong, Michael., & Taylor, Stephen. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. KoganPage.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). MANAGING HUMAN ASSETS - The Groundbreaking Harvard Business School Program. In *Personnel Administrator* (Vol. 30).
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. Harvard Business School.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49902>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Borjas, G. J. (2013). Labor Economics. In *Labor Economics* (sixth edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Boselie, P. (2009). A Balanced Approach to Understanding the Shaping of Human Resource Management in Organisations. *Management Revue*, 20(1), 90–108.
https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2009_01_Boselie
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2005.TB00154.X>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. 408.

Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 139–146.

Chapano, M., Mey, M., & Werner, A. (2022). Adoption of digital strategies across the human resource value chain. *Journal of Human Resource Management*, 20. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85138515487&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=9f26d554de21000c3067553d79b32521&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28%22hr+value+chain%22%29&sl=28&sessionSearchId=9f26d554de21000c3067553d79b32521&relpos=4>

Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento E Seleção De Pessoal. Como Agregar Talentos À Empresa* (Manole, Ed.; 7ª). <https://www.fnac.pt/mp8546050/Planejamento-Recrutamento-E-Selecao-De-Pessoal-Como-Agregar-Talentos-A-Empresa>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. www.chiavenato.com

Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.).

Gomes, J., Sousa, M. J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (Lidel, Ed.).

Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., Mayrhofer, W., Bareikis, K., & Bertašiūtė, E. (2020). Using embeddedness theory to explain self-initiated expatriation intention of entry-level job applicants. *Career Development International*, 25(2), 69–89. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2019-0094>

Gunti, S. (2025, March 31). *David Ulrich HR Model: A Guide for Recruiters*. <https://www.adaface.com/glossary/david-ulrich-hr-model/>

Hans, I. (2024, March 6). *Top 10 HR Models Every Human Resources Professional Should Know*. <https://www.selectsoftwarereviews.com/blog/top-10-hr-models#strong6strong-strongthestrong-strongastd-competencystrong-strongmodelstrong>

- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43. <https://doi.org/10.1080/095851990000000038>
- Holbeche, L. (2022). Aligning Human Resources and Business Strategy. In *Aligning Human Resources and Business Strategy, Third Edition*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003219996/ALIGNING-HUMAN-RESOURCES-BUSINESS-STRATEGY-LINDA-HOLBECHE/ACCESSIBILITY-INFORMATION>
- Ingham, J. (2006). *Strategic Human Capital Management*.
- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Kaufman, R. (2005, September 16). *The ASTD Competency Model - Essential Factors*. <https://www.td.org/content/newsletter/the-astd-competency-model-essential-factors>
- Lazear, E. P., & Gibbs, M. (2014). Personnel Economics in Practice. In *Inside the Firm: Contributions to Personnel Economics* (Vol. 3). https://books.google.com/books?id=cN_hBQAAQBAJ&pgis=1
- Lazear, E. P., & Oyer, P. (2007). *Personnel Economics*. <http://www.nber.org/papers/w13480>
- Legge, K. (2005). *Human resource management : rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan.
- Long, C. S. (2008). The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia. *The Journal of International Management Studies*, 3, 114–125. https://www.researchgate.net/publication/237739967_The_Vital_Roles_of_Human_Resource_Professional_A_Study_on_the_Manufacturing_Companies_in_Malaysia
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2005.TB00296.X>
- Price, A. (2011). *Human Resource Management* (Vol. 4). Cengage Learning.

- Pryor, M. Golden., White, J. Chris., & Toombs, L. Ann. (1998). *Strategic Quality Management : a strategic systems approach to continuous improvement*. DAME Publications.
- PwC Portugal. (2023). *Sobre nós – PwC Portugal*. PwC. <https://www.pwc.pt/pt/quem-somos.html>
- 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. In *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 18–32. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=ObBF0nkA AAAJ&citation_for_view=ObBF0nkAAAAJ:anf4URPfarAC
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis, & Chevalier. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*, (Instituto Piaget, Ed.).
- Shafique, O. (2012). *Recruitment in the 21st Century*. <https://doi.org/10.4135/9781526487827>
- Somu, S., Jayavel, J., & Jayaraj, M. (2023). *THE PRACTICE OF ULRICH'S FOUR-ROLE MODEL OF HR EXECUTIVES: COMPARING EVIDENCE FROM HR AND NON-HR EXECUTIVES*. https://www.researchgate.net/publication/380638688_THE_PRACTICE_OF_ULRICH'S_FOUR-ROLE_MODEL_OF_HR_EXECUTIVES_COMPARING_EVIDENCE_FROM_HR_AND_NON-HR_EXECUTIVES
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 355–374.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*.

Ulrich, D. (2017). *The Evolution of the HR Business Partner*.
<https://strategicleaders.com/evolution-hr-business-partner/>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.01.004>

Vardarlier, P., Vural, Y., & Birgün, S. (2014). Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 374–383.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.09.031>

Williams, S. (2023). *The Importance of Attracting and Hiring Top Talent*.
<https://www.linkedin.com/pulse/importance-attracting-hiring-top-talent-scott-williams/>