

MESTRADO
ECOMOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESPECIALIZADOS: ANÁLISE CRÍTICA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

Isadora Cândida Farias

M

2026



Recrutamento e seleção especializados: Análise crítica a partir da experiência de estágio

Isadora Cândida Farias

Relatório de estágio

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Prof.^a Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto

2026

Resumo

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo analisar criticamente a experiência de estágio realizada na Michael Page, uma consultora internacional especializada em recrutamento e seleção. O estágio decorreu entre setembro de 2025 e fevereiro de 2026, na área de recrutamento e seleção especializados para *Shared Services Centres*.

O relatório enquadra teoricamente os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, consultoria especializada em recursos humanos e recrutamento e seleção, procurando articular os contributos da literatura científica com a prática observada durante o estágio. As atividades desenvolvidas incluíram a análise de necessidades de recrutamento, pesquisa e identificação de candidatos, triagem curricular, entrevistas, elaboração de relatórios de avaliação, acompanhamento de processos de seleção e interação contínua com candidatos e clientes.

A experiência permitiu observar o funcionamento dos processos de recrutamento e seleção especializados em contextos organizacionais complexos. Os resultados evidenciam que o recrutamento e seleção especializados ultrapassam a simples identificação de candidatos, envolvendo atividades de análise de mercado, aconselhamento organizacional, gestão de expectativas e adaptação contínua às necessidades dos clientes e às dinâmicas do mercado de trabalho.

A reflexão crítica desenvolvida revela que, embora a literatura apresente modelos estruturados de recrutamento e seleção, a prática profissional exige elevados níveis de flexibilidade e capacidade de adaptação. Estes incluem a adaptação das estratégias de pesquisa, a gestão das expectativas de clientes e candidatos, a interpretação de sinais do mercado de trabalho e o equilíbrio entre rapidez, qualidade e incerteza ao longo dos processos de recrutamento. O estágio contribuiu para o desenvolvimento de competências técnicas, analíticas e interpessoais, permitindo consolidar conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e aprofundar a compreensão do papel estratégico do recrutamento especializado na gestão contemporânea de talento.

Palavras-chave: recrutamento especializado; seleção de pessoal; consultoria em recursos humanos; gestão de talento; *shared services centres*.

Abstract

This internship report was developed within the scope of the Master's Degree in Economics and Human Resource Management at the Faculty of Economics of the University of Porto. Its main objective is to critically analyse the internship experience carried out at Michael Page, an international consultancy specialised in recruitment and selection. The internship took place between September 2025 and February 2026 within the specialised recruitment and selection team focused on Shared Services Centres.

The report provides a theoretical framework on Human Resource Management, specialised Human Resource (HR) consultancy, and recruitment and selection, linking academic literature with the professional practices observed during the internship. The activities performed included recruitment needs analysis, candidate sourcing, curriculum screening, interviews, candidate assessment reporting, support throughout selection processes, and continuous interaction with both candidates and clients.

The internship experience provided direct exposure to specialised recruitment processes in complex organisational environments. The findings suggest that specialised recruitment extends beyond candidate identification and assessment, encompassing labour market analysis, organisational advisory activities, expectation management, and continuous adaptation to changing client requirements and labour market conditions.

The critical reflection developed throughout this report highlights that, although the literature often presents recruitment and selection as structured and systematic processes, professional practice requires significant flexibility and responsiveness to contextual constraints. This includes adapting search strategies, managing client and candidate expectations, interpreting labour market signals, and balancing speed, quality and uncertainty throughout the recruitment process. The internship contributed to the development of technical, analytical, and interpersonal competencies while also strengthening the understanding of the strategic role of specialised recruitment in contemporary talent management. Overall, the experience offered valuable insights into the challenges, limitations, and practical realities associated with recruitment consultancy in increasingly competitive labour markets.

Keywords: specialised recruitment; personnel selection; human resource consultancy; talent management; shared services centres.

Índice

1.	Introdução	8
2.	Revisão da Literatura.....	13
2.1.	Gestão de Recursos Humanos	13
2.2.	Consultoria Especializada em GRH	16
2.3.	Consultoria Especializada em Recrutamento e Seleção	18
2.4.	Recrutar e Selecionar: Processos distintos mas interligados?	20
2.4.1	Melhores práticas de recrutamento	22
2.4.2	Melhores práticas de seleção	26
2.5.	Recrutamento e seleção no contexto Português	28
3.	Caracterização da Entidade de Acolhimento e Descrição das Atividades Desenvolvidas	31
3.1.	Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	31
3.2.	Descrição das Atividades Desenvolvidas	32
4.	Discussão.....	45
4.1.	Contribuições teóricas	49
4.2.	Contribuições práticas.....	52
4.3.	Limitações	Erro! Indicador não definido.
5.	Conclusão	53
	Referências Bibliográficas	56
6.	Anexos	76
6.1.	Anexo A.....	76
6.2.	Anexo B.....	77
	Declaração do uso de IA.....	78

1. Introdução

O presente relatório de estágio enquadra-se na unidade curricular Dissertação, Projeto ou Estágio do ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O documento apresenta a análise e a reflexão crítica das atividades desenvolvidas no contexto de estágio, bem como a articulação destas com a literatura científica relevante. Neste caso, o estágio decorreu entre 15 de setembro de 2025 e 28 de fevereiro de 2026 na Michael Page, uma consultora internacional de recrutamento e seleção especializados (Michael Page, 2024a). Neste contexto, a estudante integrou o departamento de consultoria de recrutamento e seleção especializado e desempenhou tarefas de pesquisa e identificação de candidatos, triagem curricular, realização de entrevistas, acompanhamento dos processos de recrutamento e seleção e apoio aos clientes e candidatos.

O estágio configura um espaço de aprendizagem experiencial e de construção progressiva da identidade profissional, no qual se articula o conhecimento académico com a prática organizacional (Hallier & Summers, 2011). Além disso, os estágios curriculares potenciam o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e analíticas, sobretudo quando integrados num percurso formativo articulado com momentos de reflexão sistemática e supervisão adequada (Di Pietro, 2022; O'Higgins & Pinedo, 2018). Os impactos do estágio ao nível do desenvolvimento de competências e da empregabilidade variam em função da sua natureza, duração e estrutura, o que reforça a importância de mecanismos formais de análise e enquadramento da experiência (Irwin et al., 2019; Silva et al., 2018). Neste sentido, o relatório de estágio assume-se como um instrumento de interseção entre conhecimento científico e prática profissional, ao sistematizar as atividades desenvolvidas e ao promover a sua análise crítica à luz de referenciais teóricos relevantes (Billett, 2011; Jackson, 2015).

Num estágio a entidade proponente assume um papel central enquanto contexto de socialização profissional, influenciando a forma como são internalizadas normas, práticas e critérios de legitimidade associados à função de recursos humanos (Galang & Osman, 2016). As características da entidade de acolhimento influenciam diretamente os resultados da experiência de estágio, ao nível do desenvolvimento de competências, da integração profissional e da capacidade de aplicar conhecimento em contextos reais de trabalho (Billett, 2011; Jackson, 2015). Portanto, contextos de estágio estruturados e alinhados com práticas

profissionais exigentes tendem a potenciar níveis mais elevados de aprendizagem e empregabilidade, ao promover a integração efetiva entre conhecimento académico e exigências do mercado de trabalho (Di Pietro, 2022).

Face ao exposto, a escolha desta entidade de acolhimento resulta de um interesse académico e profissional em compreender de forma aprofundada o papel estratégico da Consultoria Especializada em Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas organizações e, em particular, os mecanismos que sustentam essa prática. Assim sendo, a realização do estágio em uma consultora internacional de referência no setor permitiu à estudante aceder a uma perspetiva abrangente sobre práticas aplicadas em diferentes mercados e setores de atividade, constituindo uma oportunidade para consolidar conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, observar metodologias avançadas e desenvolver competências profissionais essenciais no domínio da gestão de recursos humanos.

A GRH constitui o conjunto de práticas e processos organizacionais orientados para a identificação, atração, desenvolvimento e retenção de indivíduos (Cooke, 2018), incluindo o recrutamento e seleção. A relevância dos processos de GRH abordados neste relatório decorre das profundas transformações que caracterizam o mercado de trabalho contemporâneo, marcado pela digitalização acelerada (Kshetri, 2021), pela crescente complexidade das estruturas organizacionais (Ulrich & Dulebohn, 2023) e pela forte competitividade na atração de profissionais qualificados (Duvvuri, 2021). Consequentemente, a capacidade de identificar, atrair, selecionar e integrar candidatos adequados assume uma importância estratégica para as organizações, influenciando diretamente o alcance dos seus objetivos operacionais e sustentar vantagens competitivas (Ulrich & Dulebohn, 2023).

Neste contexto, o presente relatório tem como principal objetivo analisar criticamente a experiência de estágio desenvolvida em uma consultora especializada em recrutamento e seleção e articular as atividades realizadas com os contributos da literatura científica, nomeadamente no domínio do recrutamento e seleção e da consultoria especializada em GRH.

De forma mais específica, o relatório procura:

a) caracterizar a entidade de acolhimento e o contexto organizacional em que o estágio decorreu;

b) descrever as principais atividades desenvolvidas no âmbito do recrutamento e seleção especializados;

c) enquadrar estas atividades à luz da literatura relevante sobre consultoria em GRH, em particular o recrutamento e seleção e as suas especificidades no contexto português;

d) refletir criticamente sobre os principais desafios, constrangimentos e aprendizagens associados à prática observada durante o estágio.

O estágio contribui para uma melhor compreensão das exigências do mercado de trabalho e facilita a transição entre o ensino superior e a atividade profissional (Igreç et al., 2022; Silva et al., 2018). Esta experiência possui natureza formativa específica, caracterizada pela articulação entre teoria e prática, objetivos explícitos de aprendizagem e promove a reflexão crítica sobre a experiência profissional (Ryan et al., 1996). Assim sendo, permite aos estudantes aplicar conhecimentos adquiridos durante a formação académica em situações organizacionais reais, favorecendo simultaneamente a aprendizagem experiencial, o desenvolvimento profissional e a aquisição de competências técnicas e transferíveis valorizadas pelos empregadores, incluindo comunicação, resolução de problemas, trabalho em equipa, adaptação e aprendizagem contínua (Barbosa & Freire, 2019).

Para além dos contributos já mencionados, através deste estágio também foi possível ter uma integração mais gradual ao mercado, acompanhada e reflexiva da realidade profissional. Esta modalidade possibilita aprender tarefas e rotinas em contexto real, mas com supervisão simultânea da organização de acolhimento e da instituição de ensino, reduzindo a distância entre aprendizagem académica e prática profissional. Além disso, permite à estudante testar a sua identificação com a área, compreender melhor as exigências da função e avaliar, de forma mais informada, se pretende prosseguir profissionalmente nesse domínio após o período de estágio.

A relevância desta experiência estende-se a diferentes partes interessadas, nomeadamente:

(i) a entidade de acolhimento, para a qual a integração da estudante contribuiu através do apoio operacional aos processos de recrutamento e seleção, nomeadamente na identificação, avaliação e acompanhamento de candidatos. Simultaneamente, os estágios permitem às organizações estabelecer contacto com futuros profissionais, incorporar

perspetivas resultantes da proximidade ao contexto académico e reforçar a ligação às instituições de ensino superior (Gault et al., 2000; Weible, 2010);

(ii) os clientes da entidade de acolhimento, uma vez que o trabalho desenvolvido contribuiu para os processos de identificação, atração e avaliação de candidatos, apoiando as organizações na procura de profissionais potencialmente adequados às exigências das funções e às suas necessidades de contratação (Breaugh, 2017; Ryan et al., 2015);

(iii) a instituição de ensino superior, para a qual o estágio constituiu uma oportunidade de aproximação à realidade organizacional, permitindo compreender de forma mais concreta as competências valorizadas pelos empregadores, os desafios enfrentados pelas organizações na atração e seleção de profissionais qualificados e as exigências atuais do mercado de trabalho (Igrej et al., 2022). Adicionalmente, os estágios são frequentemente apontados como mecanismos relevantes para promover a articulação entre formação académica e prática profissional, contribuindo para a atualização dos currículos e para o desenvolvimento da empregabilidade dos estudantes (Jackson, 2015; Silva et al., 2018);

(iv) a comunidade académica e profissional, na medida em que o presente relatório procura contribuir através da análise crítica de práticas de recrutamento e seleção observadas em contexto real, promovendo a disseminação de conhecimento sobre desafios, tendências e dinâmicas do mercado de trabalho. A produção e partilha de conhecimento baseado em experiências organizacionais concretas pode favorecer o desenvolvimento de práticas mais informadas e sustentadas empiricamente (Cascio & Aguinis, 2008), contribuindo simultaneamente para aproximar a investigação académica das necessidades e desafios enfrentados pelos profissionais no contexto organizacional (Aguinis et al., 2020); e

(v) a estudante, para a qual o estágio constituiu uma oportunidade de desenvolvimento de competências técnicas e transferíveis, bem como de compreensão mais aprofundada das dinâmicas do mercado de trabalho, das dificuldades associadas à atração e seleção de profissionais qualificados e da aplicação prática dos conceitos estudados ao longo do percurso académico. Simultaneamente, a articulação entre experiência organizacional e reflexão académica favorece uma aprendizagem estruturada e crítica, contribuindo para a preparação da transição para o mercado de trabalho e para o reforço da empregabilidade (Ryan et al., 1996; Silva et al., 2018). A realização de estágios não remunerados pressupõe frequentemente a disponibilidade de recursos económicos que permitam suportar custos

associados à sua realização (Grant Smith & McDonald, 2018). No caso concreto deste estágio, a oportunidade foi favorecida pelo facto de a estudante já residir na Área Metropolitana do Porto, não tendo sido necessário suportar custos significativos de alojamento ou realocação e de a experiência incluir um apoio de custo, reduzindo a necessidade de suportar encargos adicionais significativos. Assim, a valorização dos estágios enquanto instrumentos de empregabilidade deve considerar simultaneamente os benefícios formativos que podem proporcionar e os custos económicos que a sua realização pode implicar, evitando assumir que estas experiências constituem necessariamente a melhor opção para todos os estudantes.

Por fim, este relatório encontra-se estruturado em quatro secções principais. A presente secção introduz o tema, apresenta a contextualização do estágio, define os objetivos e expõe a pertinência do estudo. Na segunda secção procede-se o enquadramento teórico, situando a Gestão de Recursos Humanos e a Consultoria especializada, designadamente sobre recrutamento e seleção. Na terceira secção apresenta-se a caracterização da empresa de acolhimento e a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, apresentando de forma cronológica as tarefas realizadas, e as responsabilidades assumidas. Elencam-se também os (i) conhecimentos consolidados, (ii) metodologias usadas/observadas e (iii) as competências essenciais desenvolvidas. A quarta secção apresenta a reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas, analisando a forma como a prática observada se relaciona com os contributos da literatura, identificando as aprendizagens adquiridas, os desafios enfrentados, as limitações encontradas e as implicações para o desenvolvimento profissional. Por fim, a quinta secção apresenta a conclusão do trabalho com uma síntese principais aprendizagens desse processo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão de Recursos Humanos

A GRH constitui atualmente uma função organizacional central, cuja configuração resultou da evolução conceptual e prática que acompanhou as transformações do trabalho, das organizações e das relações de emprego (Storey et al., 2023). As primeiras abordagens associavam-se à denominada Administração de Pessoal, cuja principal preocupação consistia na gestão administrativa dos trabalhadores, incluindo processamento salarial, contratos de trabalho, assiduidade e cumprimento da legislação laboral (Farnham, 2015). Nesta perspetiva, a função de pessoal assumia um carácter predominantemente operacional e burocrático, sendo geralmente considerada uma atividade de suporte com reduzida influência na estratégia organizacional (Legge, 1995).

Entretanto, com a crescente complexidade das organizações e o reconhecimento da importância dos recursos humanos para o desempenho organizacional, esta visão começou a ser progressivamente substituída por uma conceção mais ampla da gestão das pessoas contribuindo para o desenvolvimento da GRH enquanto área especializada de gestão (Taylor & Woodhams, 2022). Neste contexto, a GRH constitui o conjunto de políticas, práticas e processos orientados para a gestão das pessoas nas organizações (Dessler, 2020). Entre as suas principais atividades incluem-se o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão do desempenho, a gestão de carreiras, a compensação e as relações de trabalho (Rego et al., 2015). Esta evolução traduziu uma mudança na forma de encarar os trabalhadores, que passaram gradualmente de um custo a controlar para um recurso capaz de gerar valor para a organização (Legge, 1995).

A literatura apresenta diferentes perspetivas sobre a natureza da GRH, sendo particularmente influente a distinção entre as abordagens *hard* e *soft HRM* proposta por Legge (1995). A primeira enfatiza o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais, privilegiando a eficiência, a produtividade e o desempenho. Em contraste, a segunda valoriza o compromisso, a participação, o desenvolvimento e o bem-estar dos trabalhadores, assumindo que o desempenho organizacional depende também da qualidade da relação estabelecida entre indivíduos e organização. Estas perspetivas refletem-se nos dois modelos clássicos da GRH desenvolvidos na década de 1980. Fombrun et al. (1984) propuseram o Michigan Model, associado à abordagem *hard HRM*, defendendo que práticas como recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas e desenvolvimento devem

constituir um sistema integrado alinhado com a estratégia organizacional e orientado para a maximização do desempenho. Por sua vez, Beer et al. (1984) desenvolveram o *Harvard Model*, que adota uma visão mais abrangente e pluralista da gestão das pessoas ao reconhecer a influência dos diferentes stakeholders e ao defender que as decisões de GRH produzem consequências para os trabalhadores, para a organização e para a sociedade. Consequentemente, este modelo atribui particular importância ao compromisso, competência, congruência e participação dos trabalhadores, assumindo que o desempenho organizacional resulta do equilíbrio entre objetivos económicos e humanos. Embora assentem em pressupostos distintos, ambos os modelos influenciaram significativamente o desenvolvimento da GRH contemporânea e continuam a orientar grande parte da investigação e das práticas de gestão de pessoas (Legge, 1995; Taylor & Woodhams, 2022).

A evolução destas abordagens contribuiu para o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Enquanto a GRH tradicional tende a concentrar-se na gestão das práticas e processos relacionados com as pessoas, a GERH refere-se à integração das mesmas com os objetivos estratégicos da organização (Boxall & Purcell, 2022). Nesta perspetiva, a gestão de pessoas deixa de ser entendida apenas como uma função administrativa ou operacional e passa a assumir um papel ativo na criação de valor organizacional e no desenvolvimento de capacidades estratégicas (Storey et al., 2023). A GERH assenta no pressuposto de que os RH podem constituir uma fonte de vantagem competitiva quando as práticas de gestão se encontram alinhadas com a estratégia e com o contexto organizacional (Boxall & Purcell, 2022).

Por outro lado, a crescente complexidade dos contextos organizacionais, marcada pela globalização (Storey et al., 2023), pelas transformações tecnológicas (McDonnell et al., 2023), pela escassez de competências críticas (Taylor & Woodhams, 2022) e pela necessidade de adaptação contínua (Boxall & Purcell, 2022), conduziu ao desenvolvimento de abordagens mais especializadas da gestão das pessoas. Neste contexto, ganhou relevância o *Talent Management*, que procura identificar, desenvolver e reter profissionais considerados estratégicos para o desempenho organizacional (Taylor & Woodhams, 2022). Paralelamente, a investigação sobre *High Performance Work Systems* (HPWS) procurou compreender de que forma conjuntos integrados de práticas de GRH podem contribuir para níveis superiores de desempenho individual e organizacional quando implementados de forma coerente e alinhada (Paauwe et al., 2013). Mais recentemente, a literatura tem vindo a enfatizar a importância de conciliar objetivos económicos, sociais e humanos, valorizando abordagens

que promovam simultaneamente o desempenho organizacional e o bem-estar dos trabalhadores (Bratton, 2015; Taylor & Woodhams, 2022). Em simultâneo, a digitalização das organizações impulsionou o desenvolvimento do *Digital HRM* e do *e-HRM*, caracterizados pela incorporação de tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas (McDonnell et al., 2023), bem como de abordagens assentes em análise de dados e evidência empírica, frequentemente designadas por *People Analytics* e *Evidence-Based HR*, que apoiam a tomada de decisão através da recolha, interpretação e utilização sistemática de informação (Ulrich et al., 2012). Assim, mais do que uma substituição da GERH, a literatura recente evidencia uma progressiva diversificação e especialização dos seus domínios de aplicação, refletindo a crescente complexidade dos desafios associados à gestão das pessoas nas organizações contemporâneas.

A crescente complexidade dos contextos organizacionais, marcada pela globalização (Storey et al., 2023), pelas transformações tecnológicas (McDonnell et al., 2023), pela escassez de competências críticas (Taylor & Woodhams, 2022) e pela necessidade de adaptação contínua (Boxall & Purcell, 2022), conduziu a diversificação e especialização dos domínios da GRH. Neste contexto, a investigação tem aprofundado temas como a relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional (Paauwe et al., 2013), a gestão do desempenho (Aguinis, 2013), a gestão internacional de recursos humanos (Dickmann et al., 2007; Dowling et al., 2008), a mobilidade global de trabalhadores e expatriados (McNulty & Selmer, 2017; Toh & DeNisi, 2022) e a gestão transcultural em ambientes caracterizados pela diversidade cultural (Rego & Pina e Cunha, 2009). Simultaneamente, a digitalização tem impulsionado a incorporação de tecnologias digitais, ferramentas analíticas e novas formas de organização do trabalho nos processos de gestão de pessoas (Kshetri, 2021; Margherita, 2023; McDonnell et al., 2023), reforçando a utilização de informação e evidência empírica como suporte à tomada de decisão (Ulrich et al., 2012). Estas transformações refletem uma conceção cada vez mais estratégica da GRH, na qual a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais com competências críticas assume particular relevância para o desempenho, adaptação e sustentabilidade das organizações (Minbaeva, 2018; Vrontis et al., 2022).

Em síntese, a evolução GRH acompanha uma crescente valorização das pessoas enquanto elemento central do funcionamento organizacional. Embora coexistam diferentes perspetivas e modelos explicativos, a literatura converge na ideia de que a gestão das pessoas desempenha um papel relevante na capacidade das organizações responderem aos desafios

do ambiente competitivo, adaptarem-se a contextos em mudança e alcançarem os seus objetivos estratégicos (Boxall & Purcell, 2022; Paauwe et al., 2013; Storey et al., 2023). Neste enquadramento, a GRH assume-se como uma função organizacional central para a criação de valor e para a sustentabilidade do desempenho organizacional, constituindo igualmente a base para formas mais especializadas de intervenção, como a consultoria em gestão de recursos humanos.

2.2 Consultoria Especializada em GRH

A consultoria especializada em GRH refere-se à prestação de serviços externos por entidades ou profissionais com conhecimento técnico especializado, que apoiam as organizações na análise, conceção e melhoria das práticas de gestão de pessoas (Ulrich & Dulebohn, 2023). Esta intervenção pode incidir sobre diferentes domínios da função de recursos humanos, incluindo gestão de talento, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho, desenvolvimento organizacional e apoio à transformação dos processos de recursos humanos (Duvvuri, 2021; Ulrich & Dulebohn, 2023). Embora o âmbito de intervenção varie em função das necessidades de cada organização, o objetivo comum consiste em apoiar a melhoria das práticas de gestão de pessoas e o seu alinhamento com a estratégia organizacional (Cooke, 2018).

O recurso à consultoria em GRH está frequentemente associado à necessidade de acesso a conhecimento especializado, competências específicas, de obter uma perspetiva externa sobre os desafios organizacionais ou de apoio à implementação de processos de mudança (Lacity & Willcocks, 2014). Por outro lado, as organizações recorrem a consultores externos como forma de complementar a sua capacidade interna (Poorani & Thiyagarajan, 2018).

Dentre os contributos que esse recurso pode trazer, destaca-se o apoio na tomada de decisão através da aplicação de conhecimento adquirido em diferentes contextos organizacionais (Wright et al., 2012). Este apoio pode incidir, por exemplo, no desenho de sistemas de avaliação de desempenho, na implementação de ferramentas de *HR analytics*, no desenvolvimento de estratégias de gestão de talento ou na condução de processos de recrutamento e seleção especializados (Lievens & Chapman, 2019). Ademais, a consultoria em GRH desempenha um papel importante no reforço da qualidade das decisões organizacionais, ao apoiar a definição de práticas mais estruturadas, consistentes e alinhadas com os objetivos estratégicos (Delery & Roumpi, 2017; Jiang et al., 2012).

Entretanto, a atuação da consultoria em GRH caracteriza-se pela sua natureza contextual (Galang & Osman, 2016), na medida em que as soluções propostas devem ser ajustadas às especificidades de cada organização (Boon et al., 2019). Fatores como o setor de atividade, a dimensão da empresa, a cultura organizacional e o grau de maturidade da função de recursos humanos condicionam a forma como as práticas são concebidas e implementadas (Galang & Osman, 2016), não existindo abordagens universalmente aplicáveis. Assim, o valor da consultoria reside não apenas na aplicação de modelos teóricos, mas na capacidade de adaptação desses modelos à realidade organizacional (Lacity & Willcocks, 2014). Dessa forma, os consultores contribuem para a tradução de desafios organizacionais em intervenções concretas, articulando conhecimento técnico com a interpretação do contexto específico de cada organização (Wright et al., 2012).

Apesar dos seus potenciais benefícios, a consultoria em GRH apresenta algumas limitações que podem influenciar a eficácia das intervenções realizadas, como a dependência de conhecimento externo, particularmente quando as organizações não desenvolvem internamente as competências necessárias para assegurar a continuidade das práticas implementadas (Belcourt, 2006). Neste contexto, o recurso prolongado a especialistas externos pode reduzir a capacidade da organização para gerir autonomamente determinados processos (Lacity & Willcocks, 2014). Adicionalmente, as soluções propostas pelos consultores nem sempre refletem plenamente as especificidades da cultura, estrutura ou contexto organizacional, o que pode originar dificuldades de implementação ou desalinhamentos entre as recomendações e a realidade da organização (Galang & Osman, 2016). A concretização das mudanças propostas pode ainda enfrentar resistência por parte dos diferentes intervenientes organizacionais, condicionando a adoção das práticas sugeridas e os resultados esperados da intervenção (Wright et al., 2012). Por fim, a atuação em matérias relacionadas com a gestão de pessoas envolve desafios éticos relevantes, exigindo dos consultores elevados níveis de responsabilidade, imparcialidade e capacidade de equilibrar interesses organizacionais e individuais (Parkes & Davis, 2013).

Deste modo, a consultoria especializada em GRH pode ser entendida como um mecanismo de apoio à função de recursos humanos que combina conhecimento técnico (Lacity & Willcocks, 2014), capacidade analítica (Wright et al., 2012) e adaptação contextual (Boon et al., 2019), contribuindo para a melhoria das práticas organizacionais (Cooke, 2018) e para o reforço do seu alinhamento estratégico (Ulrich & Dulebohn, 2023). Entre as

diferentes áreas de intervenção da consultoria em GRH, o recrutamento e seleção assumem particular relevância (Jøranli, 2018; Wu et al., 2022).

Consultoria Especializada em Recrutamento e Seleção

A consultoria especializada em recrutamento e seleção constitui uma área específica da consultoria em GRH, orientada para apoiar organizações na identificação, atração, avaliação e apresentação de candidatos adequados a determinadas necessidades de contratação (Wu et al., 2022). Ao contrário de uma abordagem generalista, este tipo de consultoria tende a incidir sobre setores, funções ou perfis profissionais específicos, exigindo conhecimento aprofundado do mercado de trabalho, das competências técnicas associadas às funções e das dinâmicas de oferta e procura de talento (Jøranli, 2018).

Neste domínio, os consultores atuam como intermediários especializados entre organizações e candidatos, contribuindo para reduzir assimetrias de informação e melhorar o ajustamento entre a função e o perfil procurado e o candidato apresentado (Wu et al., 2022). A sua intervenção envolve normalmente várias etapas, incluindo o levantamento das necessidades do cliente, a análise da função, a definição do perfil, o mapeamento do mercado, a identificação de candidatos ativos e passivos, a triagem curricular, a realização de entrevistas e a apresentação de *shortlists* ao cliente (Lievens & Chapman, 2019; Nikolaou, 2014). Assim, a consultoria especializada em recrutamento e seleção assume uma função mais ampla de diagnóstico, mediação e aconselhamento ao longo do processo de contratação (Cappelli, 2008), podendo incluir apoio ao candidato e à entidade empregadora durante a integração.

Uma das características distintivas desta atividade reside no conhecimento acumulado sobre mercados profissionais específicos, sendo que as consultoras especializadas tendem a organizar a sua atuação por áreas funcionais ou setores de atividade, como finanças, engenharia, tecnologias de informação ou recursos humanos (Cappelli, 2008). Esta estrutura permite desenvolver um conhecimento aprofundado sobre competências críticas, níveis salariais, mobilidade de candidatos e disponibilidade de talento (Jøranli, 2018). Para além disso, também se distingue pelo acesso a redes alargadas de candidatos, incluindo profissionais que não se encontram ativamente à procura de novas oportunidades (Nikolaou, 2014). Nestes casos, a pesquisa direta, o *networking* profissional, as bases de dados internas e plataformas como o LinkedIn assumem um papel central na identificação de potenciais candidatos (Lievens & Chapman, 2019).

No plano do recrutamento, os consultores especializados desempenham um papel central na atração de candidatos qualificados, recorrendo a diferentes estratégias de pesquisa,

que consiste na ação proativa de atrair e identificar candidatos adequados através de diferentes meios e canais de recrutamento (Erasmus et al., 2017). Como exemplo identifica-se: a pesquisa direta, o *networking* profissional e a utilização de bases de dados e plataformas digitais, com o objetivo de construir uma lista de candidatos ajustado às necessidades do cliente (Breaugh, 2013; Nikolaou, 2014). Este processo exige a compreensão do contexto organizacional em que a necessidade de contratação emerge, incluindo o negócio, a organização, a equipa e a função a desempenhar, de modo a definir o perfil procurado, mapear o mercado de talento e selecionar os canais de atração mais adequados (Lievens & Chapman, 2019).

Já no plano da seleção, os consultores especializados desempenham uma função relevante na avaliação preliminar dos candidatos, procurando validar competências técnicas, trajetória profissional, motivações, expectativas salariais e adequação ao contexto organizacional do cliente (Lievens & Chapman, 2019). Esta avaliação exige capacidade de interpretar informação curricular, formular perguntas ajustadas ao perfil e distinguir entre requisitos formais e competências efetivamente relevantes para a função, refletindo a aplicação de critérios de seleção, através dos quais as organizações procuram reduzir assimetrias de informação e inferir a adequação dos candidatos com base em indicadores observáveis (Tholen, 2024).

A consultoria especializada em recrutamento e seleção difere, contudo, do recrutamento conduzido internamente pelas equipas de GRH do cliente final. Por um lado, as equipas internas tendem a beneficiar de um conhecimento mais profundo da cultura organizacional, da estrutura interna, das dinâmicas da equipa e das expectativas dos decisores, o que pode favorecer a avaliação do ajustamento cultural e a integração posterior do candidato (Sakib et al., 2023). Por outro lado, podem enfrentar limitações ao nível do alcance de mercado, da disponibilidade de tempo, da especialização setorial ou do acesso a candidatos passivos, sobretudo quando lidam com funções técnicas, urgentes ou difíceis de preencher (Paramita et al., 2024).

A consultoria especializada oferece uma perspetiva externa e comparativa, sustentada no contacto contínuo com diferentes empresas, candidatos e segmentos de mercado, o que permite aos consultores aconselhar os clientes quanto à viabilidade dos perfis pretendidos, às expectativas salariais, à disponibilidade de candidatos e à competitividade das propostas (Wright et al., 2012). Neste sentido, enquanto a equipa interna de GRH do cliente assenta num conhecimento aprofundado da organização, a consultoria acrescenta conhecimento de

mercado, capacidade ampliada de pesquisa e experiência transversal em processos semelhantes, configurando uma relação de complementaridade entre ambos os modelos (Lacity & Willcocks, 2014; Ulrich & Dulebohn, 2023).

Contudo, essa abordagem também apresenta limitações como o custo elevado e a dependência de entidades externas para atividades críticas de atração e avaliação de talento (Ordanini & Silvestri, 2008). Adicionalmente, embora estas organizações disponham frequentemente de conhecimento de mercado, redes de contactos alargadas e metodologias especializadas, podem enfrentar dificuldades em compreender plenamente a cultura organizacional, os valores, as dinâmicas informais e as especificidades do contexto interno da empresa cliente (Jøranli, 2018). Por isso, a eficácia dessa colaboração depende da clareza do pedido, quanto as características e exigências específicas do negócio, empresa, equipa e função, do alinhamento inicial e da qualidade da comunicação e gestão de expectativas ao longo das diferentes etapas de recrutamento (Breaugh, 2013; Lievens & Chapman, 2019). Por fim, em determinados contextos, os processos conduzidos por consultoras continuam a recorrer excessivamente a métodos de seleção menos estruturados e mais subjetivos, reduzindo a validade preditiva das decisões de contratação (Negt & Haunschild, 2025).

Em síntese, a consultoria especializada em recrutamento e seleção assume um papel relevante na aproximação entre organizações e profissionais, com valor acrescentado através da combinação entre conhecimento de mercado, capacidade de pesquisa e experiência acumulada em processos de contratação semelhantes. Entretanto, esse recurso também envolve limitações que sugerem que a utilização de consultoras especializadas deve ser encarada como um complemento estratégico às capacidades internas de recrutamento e seleção, e não como um substituto integral das mesmas. Neste contexto, torna-se relevante compreender de forma mais aprofundada os conceitos de recrutamento e seleção.

2.3 Recrutar e Selecionar: Processos distintos mas interligados?

Os processos de recrutamento e seleção constituem dimensões centrais da GRH e constituem processos distintos, mas interdependentes. Enquanto o recrutamento procura atrair o maior número de candidatos qualificados para uma determinada função, a seleção visa avaliar e escolher aqueles que apresentam maior adequação aos requisitos da organização e da posição (Lee & Mao, 2023).

O recrutamento define-se como o conjunto de atividades e práticas destinadas a atrair, identificar e gerar uma rede de potenciais candidatos para uma determinada oportunidade de emprego (Breaugh, 2013). Neste sentido, trata-se de um processo essencialmente orientado para o mercado de trabalho, cujo objetivo é aumentar tanto a quantidade como a qualidade dos candidatos disponíveis, influenciando diretamente as decisões subsequentes de seleção (Lievens & Chapman, 2019). Uma das principais estratégias para atrair candidatos é o *employer branding*, que consiste no conjunto de iniciativas desenvolvidas para construir e promover uma imagem atrativa da organização enquanto empregadora, procurando influenciar a percepção de colaboradores atuais e potenciais candidatos sobre a proposta de valor, a cultura organizacional e as condições oferecidas pela empresa (Singh, 2021). Neste sentido, o *employer branding* constitui uma ferramenta relevante do recrutamento, uma vez que contribui para aumentar a atratividade organizacional, diferenciar a organização no mercado de trabalho e reforçar a capacidade de atrair e reter profissionais (Sibarani et al., 2026).

O recrutamento inclui a escolha de canais de pesquisa e gestão da experiência do candidato, sendo determinante para moldar as percepções dos indivíduos sobre a organização (Breaugh, 2013; Nikolaou & Oostrom, 2015). Assim, o recrutamento desempenha um papel estratégico ao assegurar a criação de uma rede de profissionais qualificados adequado às necessidades organizacionais (Lievens & Chapman, 2019).

Por sua vez, a seleção refere-se ao processo sistemático de avaliação e tomada de decisão que visa identificar, entre os candidatos recrutados, aquele que apresenta maior probabilidade de sucesso no desempenho da função e melhor ajustamento à organização (Ryan & Ployhart, 2014). Este processo baseia-se na recolha e análise de informação sobre os candidatos, através de diferentes métodos, como entrevistas, testes psicométricos, provas de desempenho e *assessment centers*, método de avaliação que combina múltiplos exercícios, simulações, testes e observações comportamentais para avaliar competências, capacidades e potencial dos candidatos em situações que reproduzem desafios reais do contexto de trabalho (Afsouran et al., 2022). O objetivo destes instrumentos consiste em prever o desempenho futuro dos candidatos na função (Nikolaou & Oostrom, 2015; Schmidt & Hunter, 1998). A seleção consiste em um processo crítico de redução de incerteza, no qual se procura maximizar o ajuste pessoa-organização e pessoa-função (Kristof-Brown et al., 2000), garantindo simultaneamente critérios de validade, fiabilidade e justiça (Ryan & Ployhart, 2014). Estes critérios asseguram que os métodos de seleção avaliam efetivamente

as competências relevantes para a função e permitem prever o desempenho futuro dos candidatos (validade) (Sackett et al., 2022), produzem resultados consistentes quando aplicados em condições semelhantes (fiabilidade) (Charles & Florah, 2021) e garantem igualdade de tratamento entre candidatos, reduzindo o risco de enviesamentos e discriminação (justiça) (Abbas et al., 2021).

Embora conceptualmente distintos, recrutamento e seleção são processos altamente interdependentes e devem ser compreendidos como partes de um sistema integrado de atração e aquisição de pessoas (Lievens & Chapman, 2019). Um recrutamento eficaz aumenta a probabilidade de sucesso da seleção ao assegurar um conjunto de candidatos qualificados, enquanto práticas de seleção rigorosas potenciam o retorno do investimento realizado no recrutamento (Ployhart, 2017). Neste enquadramento, a literatura recente tem vindo a defender uma abordagem estratégica e integrada, frequentemente designada por *talent acquisition*, que articula ambas as dimensões desde a identificação da necessidade de contratação até à integração do candidato na organização (Lievens & Chapman, 2019).

Em suma, o recrutamento e a seleção constituem processos distintos, mas interdependentes. Neste contexto, torna-se fundamental compreender quais as práticas que permitem otimizar estes processos e aumentar a probabilidade de recrutar e selecionar os candidatos mais adequados.

2.3.1 Melhores práticas de recrutamento

As melhores práticas de recrutamento constituem o conjunto de princípios, estratégias e procedimentos baseados em evidência empírica que visam maximizar a eficácia do processo de atração de candidatos e o seu contributo para resultados organizacionais subsequentes (Breugh, 2013). Estas práticas procuram assegurar que os candidatos atraídos apresentam elevada probabilidade de alinhamento com o contexto organizacional e a função, desempenho futuro adequado e permanência na organização (Abbas et al., 2021; Chungyalpa & Karishma, 2016). Neste sentido, o recrutamento deve ser concebido como um processo com validade preditiva, isto é, cuja qualidade pode ser avaliada em função da sua capacidade de antecipar resultados futuros, como desempenho, satisfação e retenção (Nikolaou, 2021).

Neste contexto, a literatura identifica várias práticas consideradas eficazes no âmbito do recrutamento, cuja adequação varia em função do contexto do mercado de trabalho, das características organizacionais e dos requisitos específicos da função a preencher, nomeadamente: (i) a definição clara do perfil e requisitos da função (Kanagavalli et al., 2019),

(ii) o planeamento do processo de recrutamento (Chungyalpa & Karishma, 2016), (iii) a utilização de múltiplas fontes de recrutamento (Abbas et al., 2021), dependendo do contexto e da função (iv) o recurso ao recrutamento digital e a tecnologias de recrutamento (Judijanto et al., 2025), (v) o desenvolvimento de estratégias de *employer branding* (Kanagavalli et al., 2019) e (vi) a promoção de processos transparentes (Abbas et al., 2021; Judijanto et al., 2025).

A **definição clara dos requisitos da função**, frequentemente materializada através do descritivo funcional, corresponde à identificação estruturada das competências, qualificações, responsabilidades e características necessárias para o desempenho eficaz de uma função (Susanto et al., 2024). Esta prática está assente na análise de funções, um processo sistemático de recolha e organização de informação relativa às tarefas e exigências do posto de trabalho (Peterson & Jeanneret, 2016). Com base nesta análise, as organizações desenvolvem descrições e especificações da função mais precisas, que orientam a definição do perfil procurado e permitem divulgar oportunidades de emprego de forma mais objetiva e alinhada com as necessidades organizacionais (Goulart et al., 2022; Switasarra & Astanti, 2021). Esta prática facilita a identificação de competências críticas, melhora a transparência do processo, reduz ambiguidades e contribui para atrair candidatos mais adequados às exigências da função (Alfadhilah, 2025; Beck et al., 2016; Peterson & Jeanneret, 2016).

O **planeamento do processo de recrutamento** constitui uma prática relevante porque permite às organizações estruturar previamente as necessidades de contratação, definir objetivos e selecionar estratégias de atração de candidatos mais adequadas ao contexto organizacional. Segundo Chungyalpa e Karishma (2016), um recrutamento planeado aumenta a consistência e eficácia do processo. Já Kanagavalli et al. (2019) destacam que a preparação adequada do processo contribui para reduzir falhas de recrutamento e melhorar o alinhamento entre os candidatos e as necessidades da organização.

A **utilização de múltiplas fontes e canais de recrutamento** contribui para ampliar o acesso a potenciais candidatos e adaptar as estratégias de atração às características da função. o alcance organizacional. A combinação de fontes internas e externas, redes de contactos, programas de recomendação, parcerias com instituições de ensino, entidades de formação profissional e plataformas digitais possibilita alcançar segmentos distintos do mercado de talento e responder a necessidades de recrutamento específicas (Abbas et al., 2021; Dineen et al., 2023). A diversificação dos canais de recrutamento fortalece a capacidade competitiva das organizações na atração de talento e melhora a qualidade do conjunto de candidatos atraídos (Judijanto et al., 2025).

O **recrutamento digital**, ou *e-recruitment*, corresponde à utilização de tecnologias digitais e plataformas *online* para divulgar oportunidades de emprego, atrair candidatos e gerir processos de recrutamento (Okolie & Irabor, 2017). Esta prática inclui, por exemplo, o recurso a plataformas de emprego online e redes sociais profissionais (Fernandes & Machado, 2022), bem como sistemas de gestão de candidaturas (*Applicant Tracking Systems* ou ATS) para triagem e acompanhamento de processos (Freire & de Castro, 2021) e ferramentas baseadas em inteligência artificial (Mashayekhi et al., 2024). Estas ferramentas incluem a redação e divulgação automática de anúncios de emprego, a pesquisa de candidatos em redes profissionais e bases de dados e da triagem preliminar de currículos com base na identificação de palavras-chave (Albassam, 2023).

O *employer branding* corresponde ao conjunto de estratégias utilizadas pelas organizações para construir e promover uma imagem positiva enquanto entidade empregadora (Theurer et al., 2018). Entre as estratégias de *employer branding* incluem-se a promoção da cultura organizacional, das oportunidades de carreira, dos benefícios oferecidos, do equilíbrio entre vida profissional e pessoal e da reputação da organização enquanto empregadora (Singh, 2021; Sirojuddin & Sopiah, 2022). Uma marca empregadora forte aumenta a atratividade organizacional junto de potenciais candidatos e geram impacto positivo na capacidade de atrair talento mais qualificado e alinhado com os valores organizacionais (Farooq et al., 2024). O *employer branding* também contribui para aumentar os níveis de satisfação, compromisso e retenção dos colaboradores, reforçando a competitividade organizacional no mercado de trabalho (Fakhruddin & Ratnawati, 2025; Sibarani et al., 2026).

A qualidade do recrutamento está relacionada aos indicadores que articulam as práticas de atração com resultados posteriores de emprego (Marler & Boudreau, 2021; Suen et al., 2020). Métricas como o tempo de preenchimento da vaga (*time to fill*) (Nikolaou, 2021), a taxa de desistência de candidatos (Suen et al., 2020), a taxa de aceitação de propostas (Becker et al., 2010) e a rotatividade precoce são particularmente relevantes. Estas métricas permitem avaliar se o público-alvo foi adequadamente definido, se a informação transmitida foi suficientemente realista e se as expectativas foram corretamente geridas ao longo do processo (McCarthy et al., 2021). Desta forma é possível monitorizar a eficiência do processo de recrutamento, mas também avaliar a sua validade preditiva, na medida em que relaciona práticas de atração com resultados subsequentes ao nível do desempenho, satisfação e retenção dos colaboradores (Breaugh, 2013; Marler & Boudreau, 2021).

A eficácia do recrutamento depende da definição clara e realista do perfil da função, uma vez que a precisão dos requisitos influencia diretamente a adequação dos candidatos atraídos (Morgeson & Dierdorff, 2011). Neste contexto, o descritivo funcional orienta o recrutamento e contribui para alinhar expectativas entre a organização e os candidatos (Campion et al., 2020; Gatewood et al., 2015) e melhorar a qualidade das candidaturas (Dessler, 2020; Kwon & Jang, 2021). Em contrapartida, descrições funcionais incompletas, requisitos desajustados e alterados ao longo do processo, divulgação inadequada, ou a falta de alinhamento entre os diferentes intervenientes envolvidos na contratação, tendem a atrair candidatos menos ajustados, a perder candidatos qualificados ao longo do processo, a registar níveis mais baixos de aceitação de propostas e a observar saídas nos primeiros meses de permanência (McCarthy et al., 2021).

A forma como o processo de recrutamento é conduzido ao longo das suas diferentes etapas influencia significativamente as perceções dos candidatos, os resultados do próprio processo (McCarthy et al., 2021) e a relação futura dos candidatos com a organização (Sawaludin & Namina, 2026). Em determinados contextos, a existência de múltiplas entidades a contactar os mesmos candidatos, a resistência das organizações em divulgar a sua identidade ou mudanças na estrutura de gestão durante o processo podem igualmente comprometer a eficácia do recrutamento e dificultar a identificação do perfil pretendido (Breugh, 2013). Neste contexto, a rotatividade durante o período experimental (Hom et al., 2017), a insatisfação com a função e a necessidade de relançar processos de recrutamento para posições recentemente preenchidas (Becker et al., 2010) podem ser interpretadas como sinais de fragilidade nas práticas de recrutamento.

Em síntese, a eficácia do recrutamento depende da adoção de práticas estruturadas, consistentes e alinhadas com as necessidades organizacionais. As práticas anteriormente apresentadas contribuem para aumentar a atratividade da organização, ampliar o alcance das iniciativas de recrutamento e atrair um conjunto de candidatos qualificados e adequados aos requisitos da função. Paralelamente, a monitorização de indicadores como o tempo de preenchimento da vaga, a taxa de desistência ou a taxa de aceitação de propostas permite avaliar a eficácia das estratégias adotadas e identificar oportunidades de melhoria. Neste sentido, o recrutamento deve ser compreendido como um processo estratégico de atração de talento, cujo objetivo consiste em gerar um conjunto suficiente de candidatos adequados.

2.3.2 Melhores práticas de seleção

As melhores práticas de seleção são o conjunto de princípios, métodos e procedimentos baseados em evidência científica que visam maximizar a qualidade das decisões de contratação, assegurando a identificação de candidatos com maior probabilidade de desempenho adequado e ajustamento à função e à organização (Chungyalpa & Karishma, 2016). Estas práticas têm como principal finalidade aumentar a precisão das decisões de seleção, reduzindo erros de contratação e contribuindo para resultados organizacionais positivos ao nível do desempenho, retenção e desenvolvimento dos colaboradores (Gardner et al., 2017).

Neste contexto, a validade preditiva constitui um critério central para avaliar a eficácia dos métodos de seleção, referindo-se à capacidade de um determinado instrumento ou procedimento antecipar o desempenho futuro no trabalho ou a aprendizagem do candidato (Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998). Métodos mais estruturados, padronizados e diretamente relacionados com os requisitos da função tendem a apresentar níveis mais elevados de validade preditiva (Sackett et al., 2022). Entre os métodos mais robustos destacam-se (i) os testes de capacidade cognitiva (Abbas et al., 2021) e de integridade (Schmidt & Hunter, 1998), (ii) as entrevistas comportamentais baseadas em competências (Levashina et al., 2014), (iii) as provas práticas que simulam tarefas reais (Schmidt et al., 2016) e (iv) os *assessment centers* (Gardner et al., 2017).

Os **testes cognitivos** avaliam competências cognitivas relevantes para o desempenho profissional, como raciocínio lógico, capacidade analítica, resolução de problemas e aprendizagem (Salgado, 2017; Woods & Patterson, 2024), particularmente em funções com maior exigência analítica (Salgado, 2017; Woods & Patterson, 2024). A sua fiabilidade refere-se à consistência dos resultados obtidos (em diferentes momentos e contextos), enquanto a validade corresponde à capacidade do instrumento medir competências cognitivas e antecipar o desempenho futuro no trabalho (Janssen et al., 2017). Já os **testes de integridade** avaliam características relacionadas com honestidade, responsabilidade, cumprimento de normas e propensão para comportamentos contraproducentes no contexto organizacional, sendo utilizados para apoiar a previsão de comportamentos éticos e da adequação comportamental dos candidatos à organização (Schmidt & Hunter, 1998).

As **entrevistas por competências estruturadas** permitem avaliar competências e comportamentos relevantes para a função, através da análise de experiências e situações

anteriormente vivenciadas pelos candidatos (Bergelson et al., 2022). Este método é caracterizado pela utilização de perguntas padronizadas, critérios de avaliação previamente definidos e escalas de pontuação consistentes (Levashina et al., 2014). Estas entrevistas apresentam maior fiabilidade e validade quando comparadas com entrevistas não estruturadas, reduzindo a influência de enviesamentos e aumentando a comparabilidade entre candidatos (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

As **provas práticas** utilizadas nos processos de seleção que procuram avaliar o desempenho dos candidatos através da realização de tarefas semelhantes ou diretamente relacionadas com as atividades da função (Charles & Florah, 2021). Estes instrumentos são utilizados por permitirem observar competências e comportamentos em situações práticas próximas do contexto real de trabalho, contribuindo para avaliações mais objetivas e relacionadas com os requisitos da função (Allen et al., 2023). A utilização de métodos de avaliação diretamente associados às tarefas profissionais pode apresentar níveis relevantes de validade na previsão do desempenho e da proficiência em contexto de trabalho e formação (Salgado & Moscoso, 2019; Otero et al., 2021).

Os **assessment centers** correspondem a métodos de avaliação estruturados que recorrem à combinação de múltiplos exercícios, simulações e instrumentos de avaliação para analisar competências comportamentais e gerenciais relevantes para o desempenho profissional (Lievens & Thornton III, 2005). Estes métodos permitem avaliar competências como liderança, comunicação, tomada de decisão, resolução de problemas e trabalho em equipa em situações próximas da realidade organizacional (Afsouran et al., 2022). Contudo, a sua aplicação exige elevados níveis de tempo, recursos financeiros e planeamento organizacional, podendo ainda estar sujeita a alguma subjetividade na avaliação dos comportamentos observados, o que constitui uma das principais limitações deste método de seleção (Afsouran et al., 2022).

A utilização desses métodos estruturados de seleção não elimina totalmente a possibilidade de erro na tomada de decisão e a precisão das avaliações depende da qualidade dos instrumentos utilizados, da adequação dos critérios definidos para a função e da consistência da sua aplicação (Levashina et al., 2014; Sackett et al., 2022). Adicionalmente, fatores como enviesamentos cognitivos, respostas socialmente desejáveis por parte dos candidatos, limitações na avaliação de características futuras e restrições de tempo ou recursos podem comprometer a eficácia dos processos de seleção (Charles & Florah, 2021; Schmidt & Hunter, 1998). Por este motivo, a literatura recomenda a combinação de

diferentes métodos de avaliação, procurando aumentar a robustez das decisões e reduzir a influência das limitações inerentes a cada instrumento individualmente (Gardner et al., 2017; Schmidt & Hunter, 1998).

Em síntese, a seleção constitui um processo crítico para a identificação dos candidatos mais adequados às exigências da função e da organização. Embora a literatura demonstre que a utilização de métodos estruturados e sustentados em evidência científica contribui para aumentar a qualidade e a consistência das decisões de contratação, nenhum método apresenta capacidade preditiva perfeita ou elimina totalmente a possibilidade de erro. Neste sentido, a eficácia da seleção depende da qualidade dos instrumentos utilizados, da sua adequada aplicação e da combinação de diferentes métodos de avaliação, para maximizar a robustez das decisões tomadas (Gardner et al., 2017; Schmidt & Hunter, 1998).

2.4 Recrutamento e seleção no contexto Português

A literatura evidencia que as práticas de GRH não são universais, sendo fortemente influenciadas por fatores contextuais específicos (Galang & Osman, 2016) como características estruturais do mercado de trabalho, do tecido empresarial e das dinâmicas institucionais que moldam as práticas de GRH (Cabral-Cardoso, 2004). Em Portugal, a GRH tem evoluído progressivamente de uma função predominantemente administrativa para uma abordagem mais estratégica, alinhada com as tendências observadas no contexto europeu e internacional que valorizam o desenvolvimento de competências, o compromisso dos colaboradores, o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais e o reconhecimento do capital humano como fonte de vantagem competitiva (Figueiredo & Pais, 2017; Dello Russo et al., 2024).

Paralelamente, temas como a diversidade, a inclusão e a sustentabilidade têm assumido crescente relevância nas organizações portuguesas, refletindo-se na adoção de iniciativas destinadas a promover uma representação mais equilibrada de diferentes grupos nos processos de gestão e liderança (Casaca et al., 2022) e na incorporação de práticas de *green human resource management* orientadas para a sensibilização ambiental, formação e envolvimento dos colaboradores em objetivos de sustentabilidade (Coelho et al., 2024).

No domínio específico do recrutamento e seleção, há uma crescente preocupação com a validade, justiça e transparência dos métodos de avaliação utilizados (Moscoso & Salgado, 2004), bem como com a capacidade de identificar qualificações formais, competências e conhecimentos tácitos relevantes para o desempenho profissional (Proença

& Oliveira, 2009). Simultaneamente, a escassez de talento qualificado em áreas como tecnologia, engenharia, finanças e perfis multilíngues (Hays, 2024; ManpowerGroup, 2024; Michael Page, 2024a) tem aumentado a pressão sobre as organizações para adotarem abordagens mais proativas e sofisticadas de atração e identificação de candidatos.

A necessidade de preencher funções cada vez mais especializadas, tem vindo a reduzir a eficácia de abordagens de recrutamento assentes exclusivamente na divulgação de vagas e na receção passiva de candidaturas (Cappelli, 2008). Consequentemente, consultoras especializadas recorrem com maior frequência a estratégias de pesquisa ativa e aproximação direta ao mercado através de métodos proativos como *headhunting*, *networking* e mapeamento de mercado (Cappelli, 2008). Estas estratégias abrangem o acesso a candidatos passivos, já empregados em outras organizações que não se encontram ativamente à procura de uma mudança de emprego, mas que podem estar disponíveis para novas oportunidades mediante contacto adequado (Iftikhar & Sadeeq, 2020).

O **mapeamento de mercado** consiste num processo sistemático de recolha e análise de informação sobre empresas, estruturas organizacionais, perfis profissionais, competências disponíveis e potenciais candidatos existentes num determinado setor ou mercado. Este processo permite às consultoras desenvolver conhecimento aprofundado sobre o mercado de talento e apoiar decisões estratégicas de recrutamento e seleção (McNally & Riley, 2018).

O ***networking*** refere-se à utilização de redes de contactos profissionais e sociais para identificar, atrair e obter recomendações de candidatos, através de relações interpessoais, referências profissionais, eventos de *networking* ou redes sociais profissionais, como o LinkedIn (Hanoum et al., 2021).

O ***headhunting* ou *executive search***, corresponde a uma modalidade especializada de recrutamento e seleção externo, distinguindo-se pela orientação a funções de liderança e posições estratégicas e pela utilização predominante de estratégias de pesquisa direta e contacto confidencial de candidatos passivos. Esta, assente numa forte componente relacional e de confiança entre consultores, clientes e candidatos, envolvendo pesquisa de mercado e contacto confidencial com potenciais candidatos (Skokic & Coh, 2017). Em contraste, o recrutamento e seleção externo apresenta um âmbito mais abrangente, podendo ser aplicado a diferentes níveis hierárquicos e recorrendo a múltiplos canais de atração e identificação de candidatos.

O *headhunting* centra-se na identificação e contacto direto com candidatos específicos, geralmente para funções estratégicas ou especializadas, enquanto o *networking* assenta na

utilização de redes de relacionamento profissional para identificar e atrair potenciais candidatos (Hanoum et al., 2021; Skokic & Coh, 2017). Por sua vez, o mapeamento de mercado procura desenvolver conhecimento estratégico sobre empresas, estruturas organizacionais, competências disponíveis e potenciais redes de candidatos, sem que exista necessariamente contacto imediato com candidatos (Manjula, 2016).

A natureza relativamente reduzida do mercado de trabalho português reforça também a importância das redes de contacto e da reputação profissional, influenciando significativamente os processos de recrutamento e seleção (Galang & Osman, 2016; INE, 2023). Esta dimensão relacional é consistente com a literatura sobre GRH em Portugal, que evidencia o peso das relações interpessoais e do contexto organizacional na forma como as práticas são implementadas (Cabral-Cardoso, 2004).

As consultoras podem apresentar diferentes áreas de especialização e modelos de atuação, nomeadamente recrutamento especializado, *executive search*, trabalho temporário, *recruitment process outsourcing (RPO)*, *talent advisory* (Poorani & Thiyagarajan, 2018; Sakib et al., 2023). Em Portugal, o recrutamento especializado é dominado por consultoras internacionais como Michael Page, Hays, Robert Walters, Adecco Recruitment, Randstad Professionals, Kelly Services e ManpowerGroup, bem como por empresas nacionais como Egor, Elevus, Multipessoal, Clan, Human Profiler e Winning Consulting. Algumas delas também oferecem aconselhamento às organizações, *benchmarking* salarial e interpretação das dinâmicas de mercado (Margherita, 2023; Wright et al., 2012).

Em síntese, as especificidades contextuais identificadas demonstram que as abordagens tradicionais baseadas na recessão de candidaturas revelam-se frequentemente insuficientes para responder às necessidades de contratação de perfis especializados, reforçando a importância das consultoras enquanto intermediários especializados entre organizações e mercado de trabalho com acesso a métodos e conhecimento de mercado abrangente (Cappelli, 2008; McNally & Riley, 2018; Skokic & Coh, 2017).

3. Caracterização da Entidade de Acolhimento e Descrição das Atividades Desenvolvidas

3.1 Caracterização da Entidade de Acolhimento

A entidade de acolhimento do presente estágio integra o PageGroup, um grupo multinacional fundado em 1976 no Reino Unido, de consultoria de recrutamento e gestão de talento e atualmente presente em 36 países através de mais de 140 escritórios distribuídos pela Europa, Américas, Ásia-Pacífico, Médio Oriente e África (PageGroup, 2025a). Em 2025, o PageGroup continha aproximadamente 6.900 colaboradores a nível mundial e registou receitas superiores a 1,6 mil milhões de libras (PageGroup, 2025b). A região EMEA (Europa, Médio Oriente e África) constituiu o principal mercado do grupo, representando cerca de 53% do lucro bruto global, seguida pelas Américas e pela região Ásia-Pacífico (PageGroup, 2025b). O modelo de negócio do grupo assenta sobretudo na prestação de serviços de recrutamento especializado, serviços de consultoria de talento e soluções de *outsourcing* de recrutamento (PageGroup, 2025b; PageGroup, 2025d). Neste enquadramento, Portugal integra a região EMEA através de dois escritórios, localizados em Lisboa e no Porto.

A organização opera através de diferentes marcas especializadas direcionadas para segmentos específicos do mercado. A Michael Page dedica-se ao recrutamento especializado de profissionais qualificados, gestores e quadros de média e alta responsabilidade; a Page Personnel foca-se no recrutamento de perfis técnicos, administrativos e de suporte, sobretudo em níveis júnior e intermédio; a Page Executive é especializada em *executive search* e recrutamento para cargos de direção e administração; e a Page Outsourcing disponibiliza soluções de *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) e gestão de processos de recrutamento em larga escala para organizações com necessidades recorrentes ou de elevado volume de contratação (PageGroup, 2025d).

Neste contexto, a entidade de acolhimento Michael Page é uma consultora especializada na identificação, atração, avaliação e seleção de talento em diversas áreas funcionais, incluindo finanças, recursos humanos, tecnologia, engenharia, vendas, marketing, cadeia de abastecimento e operações. A empresa atua como intermediária entre candidatos e organizações, prestando serviços que abrangem o levantamento de necessidades de recrutamento, pesquisa e mapeamento de mercado, avaliação de competências, condução de entrevistas, aconselhamento salarial e acompanhamento do processo de contratação. Desta forma, a Michael Page apoia as organizações na captação de talento qualificado e os

candidatos na procura de oportunidades alinhadas com o seu perfil e objetivos profissionais (Michael Page, 2024a).

Esta segmentação permite o desenvolvimento de conhecimento aprofundado sobre os mercados de trabalho específicos, reforçando a capacidade de identificar perfis ajustados às necessidades das organizações clientes (PageGroup, 2025d). No mercado português, a Michael Page apresenta mais de duas décadas de atividade, tendo consolidado a sua presença como intermediária no recrutamento de talento qualificado em diferentes setores de atividade (Michael Page, 2024b).

3.2 Descrição das Atividades Desenvolvidas

Em Portugal, a Michael Page desenvolve a sua atividade através de escritórios localizados em Lisboa e no Porto. A cobertura geográfica da operação encontra-se distribuída entre estas duas localizações, sendo o escritório do Porto responsável pelos processos de recrutamento e seleção na região Norte e Centro do país, abrangendo, de forma geral, o território compreendido entre os distritos de Coimbra e Bragança/Vila Real. O escritório encontra-se organizado por áreas de especialização, nomeadamente Finanças, Engenharia e Manufatura, Tecnologias de Informação, Comercial e Marketing e Centros de Serviços Partilhados, cada uma liderada por um(a) Manager e reportando ao Senior Director.

A oportunidade de estágio surgiu através da parceria estabelecida entre a Michael Page e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), no âmbito dos estágios curriculares do mestrado. Após a candidatura da estudante, o processo de seleção incluiu uma fase de análise curricular, seguida de duas entrevistas, uma com o Manager da área de Engenharia e Manufatura, presencial no escritório do Porto, e outra online com a Manager da área de *Shared Services Centre (SSC)*. Na sequência deste processo, a estudante foi selecionada para integrar a equipa de SSC. A descrição deste percurso revela-se relevante para a compreensão do estágio, uma vez que permitiu à estudante experienciar inicialmente o processo enquanto candidata e, posteriormente, acompanhar e executar atividades de recrutamento e seleção na perspetiva do consultor externo.

O estágio decorreu na equipa de SSC, unidades organizacionais centralizadas responsáveis pela centralização de funções de suporte, como recursos humanos, finanças, contabilidade, compras, tecnologia da informação ou operações, com o objetivo de promover eficiência, padronização de processos e qualidade do serviço (Deloitte, 2023; EY, 2022; Ramphal, 2013). A integração na equipa permitiu à estudante acompanhar e participar

nas diferentes fases do ciclo de recrutamento e seleção na forma sob a perspectiva do consultor externo.

Na primeira semana, a estudante realizou um período de observação e acompanhamento dos processos e atividades realizados pela Manager. Neste tipo de aprendizagem por observação, um estudante acompanha um profissional experiente para desenvolver uma compreensão mais aprofundada das funções, da organização e das potenciais trajetórias de carreira (Nomakuchi et al., 2013). Neste período, para além das atividades que observou, desenvolveu atividades de pesquisa e construção de listas de candidatos para as posições em que a manager estava a trabalhar. Gradativamente, a estudante passou a assumir um papel mais ativo na condução do processo com acompanhamento da manager até atingir autonomia.

De forma a aprofundar a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio, apresenta-se seguidamente uma descrição mais detalhada do fluxo operacional seguido pela estudante ao longo dos diferentes processos de recrutamento especializado acompanhados. Por razões de confidencialidade associadas ao contexto profissional, não serão identificadas empresas, posições específicas ou outras informações que permitam identificar diretamente os processos desenvolvidos.

Os processos de recrutamento iniciavam-se com a análise do descritivo funcional enviada pelo cliente, com responsabilidades da função, enquadramento hierárquico e requisitos do perfil e com reuniões de alinhamento entre a equipa de recrutamento e o mesmo, destinadas a clarificar as necessidades de contratação, os requisitos da função, as competências valorizadas e as condições associadas à posição (i.e., regime de trabalho, benefícios, salário). Esta fase permitia compreender o contexto organizacional e definir os critérios que orientariam a pesquisa e avaliação dos candidatos.

Concluído o alinhamento inicial, a estudante colaborou na divulgação de anúncios em plataformas de emprego. Paralelamente, realizou pesquisas ativas de candidatos na plataforma interna, recorrendo à utilização de operadores booleanos com palavras-chave e operadores como “AND” e “OR”. Em seguida, a estudante realizou a triagem dos *CVs* identificados através das pesquisas efetuadas e das candidaturas recebidas pelos anúncios publicados. Esta análise incidiu sobre aspetos como formação académica, anos de experiência profissional, experiência prévia em funções relacionadas com a posição em aberto e adequação do contexto organizacional em que os candidatos haviam desenvolvido a sua experiência profissional.

Com base na triagem curricular, a estudante realizou uma triagem telefónica para apresentar a oportunidade, validar o interesse do candidato e confirmar aspetos críticos para a continuidade do processo, nomeadamente disponibilidade, enquadramento face às condições oferecidas e expectativas salariais. Sempre que aplicável, procedeu também ao agendamento da entrevista. As entrevistas realizaram-se presencialmente ou através do Microsoft Teams, consoante a disponibilidade e localização do candidato. Após o agendamento, a estudante enviou o respetivo convite por e-mail e registou toda a informação relativa ao contacto e à entrevista na plataforma interna.

Numa fase inicial, a estudante participou nas entrevistas em regime de observação, acompanhando a Manager da equipa na condução e avaliação dos candidatos. Posteriormente, passou a conduzir entrevistas sob supervisão e depois assumiu a realização autónoma destas atividades. Durante as entrevistas, a estudante avaliou o percurso profissional, competências técnicas e comportamentais e motivações. As entrevistas seguiam uma abordagem semiestruturada, permitindo adaptar os temas explorados às características dos candidatos e aos requisitos de cada oportunidade. Para efeitos ilustrativos, apresenta-se no Anexo A um exemplo de ficha de avaliação utilizada pela equipa, que sintetiza os principais elementos habitualmente analisados durante as entrevistas. Com base na informação recolhida e notas registadas, elaborou os respetivos relatórios de avaliação e apresentou os perfis adequados aos clientes. Os relatórios de apresentação de candidatos eram elaborados em língua inglesa e incluíam uma síntese das experiências profissionais mais relevantes, competências técnicas e comportamentais identificadas durante a entrevista, bem como informação relativa à motivação para mudança, competências linguísticas, disponibilidade e expectativas salariais. Estes relatórios eram posteriormente enviados aos clientes juntamente com o currículo do candidato em anexo no e-mail. A título ilustrativo, apresenta-se no Anexo B um exemplo simplificado da estrutura utilizada.

Após a receção do feedback do cliente quanto aos perfis, a estudante assegurou a transmissão do mesmo via telefone aos candidatos e o acompanhamento das etapas subsequentes do processo. Nos casos de progressão, procedeu ao agendamento das entrevistas com o cliente e à preparação dos candidatos relativamente à função, à equipa e às expectativas da organização.

Paralelamente ao acompanhamento dos candidatos em processo, a estudante continuou a desenvolver atividades de pesquisa, contacto, entrevista e apresentação de novos perfis. Os feedbacks dos clientes foram utilizados para ajustar continuamente os critérios de

pesquisa e avaliação, refinando progressivamente o perfil procurado. A estudante participou regularmente em reuniões de acompanhamento com os clientes, analisando a evolução dos processos, alinhando expectativas e discutindo os perfis apresentados. Estes momentos permitiram compreender os critérios efetivamente valorizados pelas organizações, acompanhar ajustamentos aos requisitos inicialmente definidos e partilhar informação de mercado relevante para a tomada de decisão. A experiência evidenciou ainda o carácter dinâmico dos processos de recrutamento, marcado por ajustamentos dos requisitos das funções, em alguns casos, em resultado do feedback dos clientes e das condições do mercado. Em vários processos, a identificação de limitações na disponibilidade de candidatos adequados ou a avaliação providenciada pelo cliente dos candidatos apresentados conduziu à adaptação das estratégias de pesquisa adotadas.

A estudante assegurou a gestão de expectativas e a comunicação contínua entre candidatos, clientes e equipa interna ao longo dos processos de recrutamento. Do lado dos candidatos, esta atividade envolveu a prestação de informação sobre as condições das oportunidades, o acompanhamento da evolução dos processos, a transmissão de feedback após entrevistas e o esclarecimento de dúvidas, contribuindo para a construção de expectativas realistas relativamente às exigências das funções, níveis salariais praticados no mercado e tempos de resposta habitualmente associados aos processos de recrutamento. Do lado dos clientes, envolveu a partilha de informação sobre a disponibilidade de candidatos adequados, expectativas salariais dos candidatos, práticas adotadas por organizações concorrentes e atratividade das condições oferecidas. Incluiu ainda a transmissão de feedback recolhido junto dos candidatos relativamente às oportunidades, às condições propostas e à forma como o processo de recrutamento estava a ser conduzido, contribuindo para um melhor alinhamento entre as necessidades das organizações e a realidade do mercado de trabalho. Esta experiência permitiu à estudante compreender a importância da gestão de expectativas enquanto elemento central do recrutamento especializado, bem como o papel do consultor na aproximação entre as necessidades das organizações e as condições efetivamente praticadas no mercado de trabalho.

Esta componente revelou-se particularmente relevante em processos mais complexos, exigindo capacidade de adaptação, comunicação e gestão relacional. Por exemplo, num processo de recrutamento para uma função de “Auditor French Speaker”, verificou-se que os candidatos com experiência relevante e domínio fluente da língua francesa constituíam um grupo relativamente escasso no mercado. Como resultado, estes

profissionais apresentavam frequentemente expectativas salariais mais elevadas, maior exigência relativamente à flexibilidade do regime de trabalho e múltiplas oportunidades em simultâneo. Neste contexto, foi necessário apoiar o cliente na compreensão das condições praticadas pelo mercado e da competitividade da sua proposta de valor, ao mesmo tempo que se procurou transmitir aos candidatos informação clara sobre a oportunidade, responsabilidades associadas e perspetivas de desenvolvimento. Esta mediação contribuiu para alinhar expectativas entre as partes e aumentar a probabilidade de sucesso do processo de recrutamento.

No contexto das funções acompanhadas durante o estágio, a seleção ocorria de forma progressiva ao longo das diferentes etapas do processo. Numa fase inicial, a análise curricular permitia identificar candidatos com formação académica, experiência profissional e competências técnicas potencialmente alinhadas com os requisitos da função. Posteriormente, através do contacto telefónico inicial, eram avaliados aspetos como interesse na oportunidade, disponibilidade geográfica, período de desvinculação, expectativas salariais e compatibilidade com as condições oferecidas pelo cliente. Numa fase seguinte, através da entrevista, procedia-se a uma avaliação mais aprofundada das experiências profissionais, competências técnicas e comportamentais, motivações para mudança e adequação ao contexto organizacional e à função. Desta forma, cada etapa contribuía para uma avaliação progressivamente mais detalhada dos candidatos, permitindo reduzir o número de perfis e identificar aqueles que apresentavam maior probabilidade de ajustamento às necessidades da organização cliente. Os candidatos considerados mais adequados eram posteriormente apresentados ao cliente, que realizava as suas próprias etapas de seleção. Na maioria dos processos acompanhados, estas etapas incluíam uma entrevista com a equipa de Recursos Humanos, seguida de uma ou mais entrevistas com o responsável da área contratante. Apenas num dos clientes acompanhados foram utilizados métodos adicionais de avaliação, nomeadamente testes de idiomas e *assessment centers*. Desta forma, a decisão final de contratação resultava da combinação da avaliação efetuada pela consultora e da avaliação realizada pela organização cliente.

Enquanto consultora de recrutamento especializado, a Michael Page tinha como principal responsabilidade identificar, avaliar e apresentar candidatos potencialmente adequados aos clientes, recorrendo sobretudo à análise curricular, entrevistas e validação de competências técnicas, comportamentais e linguísticas. Os *assessment centers* constituem métodos de avaliação mais exigentes em termos de tempo, recursos e envolvimento

organizacional. Nos processos acompanhados durante o estágio, a maioria dos clientes privilegiava entrevistas individuais e, em alguns casos, testes técnicos ou linguísticos, pelo que não foi frequente a utilização deste tipo de metodologia de seleção. A estudante não participou na aplicação de *assessment centers* no âmbito das atividades desenvolvidas na Michael Page, situação que pode ser explicada pela natureza do serviço prestado pela consultora e pelas características das funções recrutadas.

A maioria dos processos seguia um modelo de remuneração baseado no *success fee*, em que a consultora apenas era remunerada quando a contratação era concretizada, sendo o valor calculado com base na remuneração anual do candidato, sujeito a um valor mínimo. De forma geral, os processos não eram exclusivos, sendo comum os clientes recorrerem simultaneamente a várias consultoras. Adicionalmente, o serviço incluía, na maioria dos casos, uma garantia de substituição caso o candidato cessasse funções durante um período previamente acordado. Neste sentido, o período experimental funcionava como uma etapa complementar de validação da adequação entre candidato, função e organização.

Dentre as posições trabalhadas, verifica-se uma elevada concentração geográfica das oportunidades no distrito do Porto, destaca-se a exigência transversal da língua inglesa em todas as posições analisadas, independentemente da função, setor de atividade ou nível de senioridade. Neste sentido, a Tabela 1 apresenta, de forma estruturada, as posições identificadas, incluindo a designação da função e o ramo de atividade da empresa, permitindo uma visão comparativa e sintética das oportunidades analisadas. Importa referir que o nome das empresas, bem como outras informações mais detalhadas, não são apresentados por razões de confidencialidade associadas ao contexto profissional em que os dados foram recolhidos.

Tabela 1

Lista de posições, empresas e respetivos ramos de atividade

Posição	Ramo	Requisitos
Account Receivable	Dispositivos médicos	1 a 3 anos de experiência; min inglês B2
Junior Accounts Payable	Automóvel	1 a 2 anos de experiência; min inglês B2

Posição	Ramo	Requisitos
Senior Accounts Payable	Automóvel	Min 4 anos de experiência; min inglês B2
Senior Accounts Receivable	Automóvel	Min 4 anos de experiência; min inglês B2
Junior Accountant	Turismo e cruzeiros	1 a 3 anos de experiência em AP, AR ou Accountant; inglês fluente
HR System Administrator (SuccessFactors LMS)	Serviços de facilities	Min 8 anos de experiência em SSF no módulo LMS; min inglês B2
R2R Global Process Lead	Serviços de facilities	Min 8 anos de experiência em Accountant/R2R e melhorias de processos em contexto de SSC; min inglês B2
O2C Global Process Lead	Serviços de facilities	Min 8 anos de experiência em AR/O2C e melhorias de processos em contexto de SSC; min inglês B2
Internal Auditor (FR/EN)	Serviços de facilities	Min 10 anos de experiência em auditoria; min inglês B2 e francês fluente
HR System Admin Payroll	Serviços de facilities	Min 5 anos de experiência em SSF no âmbito de processos de payroll; min inglês B2
Accounts Payable	Empresa de gestão de fundos	1 a 2 anos de experiência em AP; inglês fluente
SME Fund Accountant	Private equity	Min 2 anos de experiência em fund accountant; min inglês B2
Senior Manager Global Process R2R	Retalho	Min 10 anos de experiência em R2R; obrigatória experiência em gestão de equipas; inglês fluente
Senior Credit & Collections French Speaker	Retalho	Min 5 anos de experiência em Credit & Collections com maior foco em collections; min inglês B2 e francês fluente
Knowledge Management Specialist	Energia	Experiência concreta na construção de um repositório de informação corporativo; experiência com melhores práticas de IA

Posição	Ramo	Requisitos
HR Operations Specialist	Energia	Min 1 ano de experiência com a área de payroll e com SSF
Global P2P Process Specialist	Indústria automóvel	Min 5 anos de experiência com P2P; obrigatória experiência com melhoria contínua; min inglês B2
Investment Compliance Officer	Serviços financeiros	Min 1 ano de experiência com fundos, particularmente na área de análise estratégica de decisões de investimentos
Middle Office Cash Payments Team Lead	Private equity	Min 2 anos de experiência com cash payments; experiência obrigatória com gestão de equipa; min inglês B2
Cash Payments Specialist	Private equity	Min 1 ano de experiência com cash payments; min inglês B2
SAP O2C Consultant	Serviços de facilities	Min 5 anos de experiência com projetos de implementação de SAP módulo O2C; min inglês B2
SAP P2P Consultant	Serviços de facilities	Min 5 anos de experiência com projetos de implementação de SAP módulo P2P; min inglês B2
SAP P2P Supply Expert	Serviços de facilities	Min 2 anos de experiência com projetos de implementação de SAP módulo O2C; min inglês B2
Junior Compliance Officer	Serviços financeiros	1 a 2 anos de experiência com compliance (AML/KYC); min inglês B2
Customs Clearance Assistant	Logística	Alguma experiência com processos de logística; min inglês e francês B2
Business Strategy & Revenue Analyst	Empresa de gestão de fundos	2 a 4 anos de experiência com análise de receita e projeção financeira; min inglês B2
Change Management Specialist	Distribuição automóvel	Experiência concreta com processos de change management; min inglês B2

Posição	Ramo	Requisitos
Talent Management Specialist	Distribuição automóvel	Min 6 anos de experiência com Talent Acquisition/Management; min inglês B2
Accounts Receivable Dutch Speaker	Distribuição automóvel	Alguma experiência com processos financeiros ou contabilísticos; min holandês e inglês B2
Recruiter (Spanish Speaker)	Distribuição automóvel	Min 2 anos de experiência com recrutamento; experiência com mercado espanhol; min inglês B2 e espanhol fluente
Credit & Collection French Speaker	Gases industriais	Alguma experiência com credit & collection; min francês fluente
Credit & Collection Dutch Speaker	Gases industriais	Alguma experiência com credit & collection; min holandês fluente
Executive Assistant	Empresa de gestão de fundos	Experiência com apoio executivo em contexto corporativo; inglês fluente
Governance Officer	Empresa de gestão de fundos	Min 1 ano de experiência na elaboração de atas de reuniões, processos de governance e inglês fluente
Continuous Improvement (Global Projects)	Serviços de facilities	Min 5 anos de experiência em projetos de melhoria contínua; inglês fluente

Nota. As posições apresentadas correspondem à totalidade das oportunidades em que houve envolvimento direto, nomeadamente através do trabalho desenvolvido ou do apoio prestado, desde o início do estágio. O nome das empresas, bem como outras informações mais detalhadas, não são apresentados por razões de confidencialidade.

A experiência permitiu constatar que a origem dos candidatos variava significativamente em função do tipo de posição recrutada. Nas funções financeiras, como *Accountant*, *Accounts Payable*, *Accounts Receivable*, uma parte substancial dos candidatos apresentados resultou de pesquisa ativa em bases de dados, LinkedIn e contactos diretos, uma vez que os profissionais mais alinhados com os requisitos procurados se encontravam frequentemente empregados e não procuravam ativamente uma mudança profissional. Em contraste, posições da área de *Compliance* tendiam a gerar um volume mais elevado de

candidaturas espontâneas relevantes através dos anúncios publicados, permitindo identificar candidatos adequados com maior facilidade. Por sua vez, nas funções de maior senioridade, como *Global Process Lead*, *Senior Manager* ou posições especializadas com maior nível de senioridade, o networking profissional e a abordagem direta a candidatos passivos assumiam particular importância, dado o reduzido número de profissionais com experiência adequada disponíveis no mercado e a menor probabilidade de estes se candidatarem espontaneamente a oportunidades de emprego.

Para além das competências técnicas, verificou-se que os clientes atribuíam frequentemente importância a fatores comportamentais e motivacionais durante a avaliação dos candidatos. Em alguns processos, candidatos tecnicamente qualificados não avançaram para fases posteriores devido a preocupações relacionadas com a sua motivação para a mudança, expectativas de progressão de carreira ou adequação ao contexto organizacional. Por outro lado, candidatos com experiências técnicas semelhantes eram por vezes diferenciados pela capacidade de comunicação, maturidade profissional, autonomia demonstrada durante a entrevista ou potencial de integração na equipa. Esta realidade foi particularmente visível no processo de *“Middle Office Cash Payments Team Lead”* que envolvia liderança de equipa e funções com forte interação internacional, nas quais os clientes valorizavam não apenas a experiência técnica, mas também competências como comunicação, gestão de stakeholders, capacidade de influência e adaptação a ambientes multiculturais. Nestes casos, as entrevistas procuravam avaliar não só o conhecimento técnico dos candidatos, mas também a forma como estes comunicavam, estruturavam o seu raciocínio e descreviam experiências anteriores de colaboração e resolução de problemas. Outro exemplo foi no processo para a posição de *“Knowledge Management Specialist”*, em que um candidato apresentava experiência profissional considerada relevante e competências técnicas alinhadas com os requisitos da função. Contudo, durante a entrevista realizada pelo cliente, demonstrou conhecimento limitado sobre a organização e a sua atividade. De acordo com o feedback recebido, o cliente considerou que o candidato não tinha demonstrado interesse ou motivação suficientes pela oportunidade, optando por não avançar com a candidatura apesar da sua adequação técnica.

A prática observada revelou uma dinâmica mais adaptativa e em diversos processos, os requisitos inicialmente definidos pelos clientes foram ajustados ao longo do tempo em função da disponibilidade de talento, das expectativas salariais dos candidatos e do *feedback* recolhido durante a pesquisa. Por exemplo, num processo para a posição de *“Senior Credit &*

Collections French Speaker”, o cliente procurava inicialmente um candidato com experiência superior a quatro anos em funções semelhantes e domínio fluente de francês e inglês e disponibilidade. Contudo, após as primeiras semanas de pesquisa verificou-se uma reduzida disponibilidade de profissionais que reunissem simultaneamente todos estes requisitos, levando o cliente a flexibilizar a exigência de anos de experiência. Um exemplo particularmente ilustrativo desta adaptação ocorreu num processo inicialmente designado pelo cliente como “*Compliance Officer*”. Durante as primeiras fases de pesquisa verificou-se que o título da função atraía predominantemente candidatos provenientes de áreas de *compliance* regulatório, prevenção de branqueamento de capitais ou controlo interno, cujas experiências não correspondiam às necessidades efetivas da posição. Paralelamente, candidatos com experiência mais próxima do perfil pretendido demonstravam pouco interesse pela oportunidade, referindo que o título da função não refletia adequadamente as responsabilidades associadas ao cargo. Com base no feedback recolhido junto do mercado e na compreensão das atividades efetivamente desempenhadas na função, a estudante sugeriu ao cliente a reformulação do título para “*Investment Compliance Officer*”, bem como alguns ajustamentos na descrição da função, procurando tornar mais clara a natureza da posição e o perfil pretendido. O cliente aceitou a recomendação e, após a implementação destas alterações, verificou-se uma melhoria significativa na adequação das candidaturas recebidas e no interesse demonstrado pelos candidatos contactados. O processo acabou por ser concluído com sucesso, culminando na contratação de um candidato alinhado com os requisitos da função.

Na maioria dos casos, os clientes recorriam à consultora quando enfrentavam dificuldades em preencher autonomamente determinadas posições, seja devido à escassez de candidatos com as competências pretendidas, à exigência de idiomas específicos, à localização geográfica da função ou à menor competitividade das condições oferecidas. Consequentemente, muitas das posições trabalhadas apresentavam um grau de dificuldade superior ao de processos de recrutamento conduzidos internamente pelas próprias organizações.

Para além disso, os processos eram frequentemente conduzidos sob forte pressão temporal, era prática habitual procurar apresentar uma primeira lista de candidatos previamente validados aproximadamente uma semana após o início do processo. Tal exigia desenvolver atividades de pesquisa, contacto, triagem curricular e entrevista num período

reduzido, conciliando simultaneamente a rapidez de resposta com a qualidade da avaliação efetuada.

Paralelamente, a estudante acompanhou vários processos em simultâneo, exigindo uma gestão contínua de prioridades, comunicação e acompanhamento de candidatos e clientes. Para além da pesquisa de novos candidatos, era necessário assegurar a marcação de entrevistas, a recolha e transmissão de feedback, a atualização da informação nos sistemas internos e a resposta atempada às solicitações das diferentes partes envolvidas.

Em alguns casos, os processos apresentavam requisitos temporais particularmente exigentes. A título ilustrativo, na posição de “*SME Fund Accountant*”, o cliente pretendia contratar um profissional com disponibilidade para iniciar funções no prazo aproximado de um mês. Considerando os períodos de desvinculação habitualmente praticados no mercado, a pesquisa incidia sobretudo sobre candidatos desempregados ou profissionais recentemente integrados em novas funções que pudessem apresentar maior disponibilidade para uma mudança de emprego no curto prazo.

Noutros processos, as principais dificuldades estavam associadas às condições oferecidas pela empresa contratante. Por exemplo, em determinadas funções localizadas fora dos principais centros urbanos, com regime integralmente presencial e níveis salariais próximos da média de mercado, verificou-se uma reduzida disponibilidade de candidatos interessados. Nestes casos, tornou-se necessário ampliar significativamente o universo de pesquisa e contactar um número elevado de profissionais para identificar um conjunto reduzido de candidatos potencialmente adequados para apresentação ao cliente.

Em alguns casos, após a realização de atividades de pesquisa, contacto com candidatos, entrevistas e apresentação de perfis ao cliente, os processos eram suspensos ou cancelados devido a alterações das necessidades organizacionais, restrições orçamentais, reestruturações internas ou decisões de adiamento da contratação. Estas situações implicavam que o trabalho desenvolvido não resultasse numa contratação efetiva, evidenciando a natureza incerta e dinâmica do recrutamento especializado.

Adicionalmente, a estudante integrou rotinas semanais da equipa, incluindo reuniões de *follow-up*, análise de indicadores de desempenho e acompanhamento do estado dos processos em curso. Entre os principais indicadores monitorizados destacavam-se o número de entrevistas realizadas e a taxa de conversão em candidatos apresentados ao cliente, sendo definido como referência a realização de cerca de 20 entrevistas semanais, com uma taxa de conversão esperada de aproximadamente 50% em perfis enviados.

Em síntese, as atividades desenvolvidas centraram-se no apoio e participação em diferentes fases dos processos de recrutamento e seleção, incluindo a análise de necessidades, divulgação de oportunidades, triagem de candidaturas e suporte à avaliação de candidatos. Estas atividades foram realizadas em articulação com diferentes perfis funcionais e setores de atividade, refletindo a diversidade de posições trabalhadas.

4. Discussão

Os processos acompanhados durante o estágio evidenciaram que o recrutamento especializado constitui uma atividade caracterizada por elevados níveis de complexidade e incerteza e adaptação contínua. As principais complexidades identificadas nos processos de recrutamento e seleção resultaram da combinação entre escassez de candidatos adequados, exigência de competências técnicas e linguísticas específicas, pressão temporal e concorrência com outras consultoras ou equipes internas de recrutamento. A dificuldade não se limitava a encontrar profissionais com experiência compatível com a função, mas envolvia também avaliar o seu interesse, disponibilidade, expectativas salariais e alinhamento com as condições oferecidas pelo cliente. Fatores como salário, regime de trabalho, localização e perspectivas de carreira influenciavam diretamente a atratividade das oportunidades e, por isso, condicionavam os resultados dos processos. Esta complexidade ajuda a explicar por que muitas organizações recorrem a consultoras externas, apesar do custo associado, sobretudo quando não conseguem aceder internamente a candidatos adequados ou necessitam de conhecimento de mercado, rapidez e apoio especializado na gestão do processo.

As incertezas identificadas nos processos de recrutamento e seleção resultavam do facto de o seu desfecho depender de múltiplos fatores que nem sempre estavam sob controlo da consultora. Mesmo após a pesquisa, contacto, entrevista e apresentação de candidatos, o processo podia ser alterado, suspenso ou cancelado pelo cliente devido a mudanças nas prioridades internas, restrições orçamentais, reestruturações ou adiamento da contratação. Além disso, os candidatos podiam desistir, aceitar outras propostas, rever expectativas salariais ou demonstrar menor disponibilidade ao longo do processo. Existia ainda incerteza associada à concorrência com outras consultoras e com as equipes internas dos clientes, uma vez que a vaga podia ser preenchida por outro canal. Assim, o recrutamento e seleção especializados revelaram uma atividade marcada por imprevisibilidade, na qual o investimento de tempo e recursos não garantia necessariamente uma contratação, exigindo adaptação contínua, acompanhamento próximo e gestão constante das expectativas de clientes e candidatos.

O recrutamento e seleção especializados exigiam adaptação contínua porque os requisitos definidos no início do processo nem sempre se mantinham adequados à realidade encontrada no mercado. Embora a literatura apresente o recrutamento e a seleção como processos estruturados, compostos por etapas relativamente definidas de atração, avaliação

e escolha de candidatos (Breugh, 2013; Lievens & Chapman, 2019), a prática observada revelou uma realidade menos linear. À medida que a pesquisa avançava, o contacto com candidatos e o feedback dos clientes permitiam identificar desalinhamentos entre o perfil inicialmente definido, a disponibilidade de candidatos adequados e a atratividade das condições oferecidas. Esta informação tornava necessário ajustar critérios de pesquisa, flexibilizar requisitos, rever descrições funcionais ou alterar estratégias de abordagem, evidenciando o papel da consultoria especializada na redução de assimetrias de informação e no apoio às decisões organizacionais de recrutamento e seleção (Lacity & Willcocks, 2014; Wright et al., 2012). Assim, o processo não seguia uma sequência rígida, mas uma lógica progressiva de aprendizagem e reajustamento, na qual a gestão de expectativas, o acompanhamento dos candidatos e a comunicação com os clientes assumiam relevância central, em linha com a literatura sobre experiência do candidato (McCarthy et al., 2021).

Importa referir que a noção de candidato adequado não se limita à correspondência das competências técnicas com os requisitos da função. A experiência de estágio evidenciou que as decisões de seleção resultavam da combinação entre critérios técnicos e fatores relacionais, observação consistente com a literatura que destaca a importância da avaliação conjunta do *person-job fit* e do *person-organization fit* (Kristof-Brown et al., 2000) combinada com uma forte componente relacional própria do contexto português (Cabral-Cardoso, 2004).

A experiência de estágio também permitiu constatar que a eficácia dos diferentes métodos de recrutamento variava significativamente em função das características da função a preencher. Embora a literatura destaque a importância crescente da pesquisa, do networking profissional e da abordagem a candidatos passivos (Nikolaou, 2021), a prática observada revelou que estes métodos assumiam particular relevância em funções financeiras especializadas e posições de maior senioridade, nas quais os profissionais adequados se encontravam frequentemente empregados e pouco recetivos a candidaturas espontâneas. Em contraste, algumas funções da área de *compliance* tendiam a gerar um volume mais elevado de candidaturas relevantes através dos anúncios publicados. Esta observação sugere que a eficácia dos anúncios de recrutamento não é uniforme, dependendo da função e da dinâmica específica do mercado de talento em causa, assim como do perfil procurado e do nível de senioridade. Consequentemente, a capacidade de combinar diferentes estratégias de atração revelou-se um fator importante para o sucesso dos processos de recrutamento especializado.

Por outro lado, a experiência revelou diferenças entre os métodos de seleção usados na prática e aqueles que são destacados pela literatura, nomeadamente entrevistas estruturadas, testes cognitivos, provas práticas e assessment centers (Levashina et al., 2014; Sackett et al., 2022; Schmidt & Hunter, 1998). As práticas dominantes durante o estágio, baseiam-se na análise curricular, triagem telefónica e entrevistas semiestruturadas. Embora a literatura demonstre a superior validade preditiva de métodos mais estruturados, a sua utilização revelou-se limitada nos processos acompanhados. Esta diferença sugere que a adoção de práticas baseadas em evidência científica pode ser condicionada por fatores económicos e operacionais, nomeadamente custos, urgência das contratações, volume de processos e disponibilidade de recursos.

Adicionalmente, a prática observada sugeriu que o sucesso dos processos não era avaliado apenas pela contratação do candidato, mas também pela sua permanência nas fases iniciais da relação laboral. Esta observação sugere que a eficácia da seleção incorpora indicadores de retenção inicial e estabilidade da contratação, em linha com a literatura que relaciona a qualidade do recrutamento e seleção com resultados posteriores à contratação (Breugh, 2013).

Neste contexto, o período experimental funcionava como uma extensão do próprio processo de seleção. Embora esta prática permitisse validar o desempenho, a integração na equipa e a adaptação à cultura organizacional em contexto real de trabalho, aspetos dificilmente avaliáveis apenas através de entrevistas ou testes, também transferia uma parte significativa da decisão de seleção para uma fase posterior à contratação. Esta abordagem revelava-se particularmente adequada em funções operacionais ou de menor complexidade, nas quais os custos de uma eventual substituição são relativamente reduzidos. Contudo, a sua utilização em funções de elevada responsabilidade e impacto estratégico levanta questões relevantes, que podem sinalizar ao mercado dificuldades da organização na definição do perfil pretendido ou fragilidades nos processos de avaliação. Paralelamente, o profissional que aceitou o desafio poderá sofrer consequências reputacionais e interrupções significativas na sua trajetória profissional, sobretudo quando abandonou uma posição estável para assumir a nova função. Verifica-se, assim, que o risco inerente a uma decisão de recrutamento inadequada não desaparece, sendo antes redistribuído entre a organização, a empresa de recrutamento e o candidato.

Acresce que, o modelo de remuneração predominante no recrutamento especializado assenta, na maioria dos casos, no princípio do *success fee*, em que a consultora apenas é

remunerada caso um dos candidatos apresentados seja efetivamente contratado pelo cliente. Este modelo reduz o risco financeiro para a organização cliente e transfere uma parte significativa do risco para a consultora, que investe recursos na identificação, avaliação e acompanhamento de candidatos sem qualquer garantia de remuneração. Ademais, pode incentivar processos de seleção mais breves e menos aprofundados, confiando no período experimental como mecanismo adicional de validação. Embora esta lógica possa aumentar a eficiência operacional e reduzir os custos iniciais do cliente, pode simultaneamente originar custos indiretos associados à integração, substituição de colaboradores e repetição do processo, afetando igualmente a rentabilidade da consultora quando existe garantia de substituição sem custos adicionais. Esta lógica tende a aumentar a competitividade entre consultoras, sobretudo quando várias empresas trabalham em simultâneo para a mesma posição, podendo privilegiar a rapidez na apresentação de candidatos em detrimento de uma avaliação mais aprofundada e tende a aumentar a exposição do candidato à mesma oportunidade, podendo gerar percepções de desorganização, reduzir a confiança no processo e prejudicar a reputação quer da organização cliente. Consequentemente, quando este modelo não é acompanhado por uma coordenação eficaz entre os diferentes intervenientes, podem surgir impactos negativos na confiança e na reputação das empresas de recrutamento, das organizações clientes e, de forma mais abrangente, da própria função de Gestão de Recursos Humanos enquanto promotora de processos de seleção transparentes, éticos e centrados no candidato.

A realidade observada demonstra que as empresas de recrutamento externo tendem a ser envolvidas sobretudo em processos de maior complexidade, nos quais as organizações não conseguem atrair ou identificar autonomamente candidatos adequados. Consequentemente, as consultoras assumem um nível de risco superior ao das equipas internas de recrutamento, uma vez que investem tempo e recursos significativos em processos com menor probabilidade de sucesso e, em muitos casos, apenas são remuneradas quando a contratação é efetivamente concretizada. Esta realidade reforça a necessidade de um papel mais consultivo, apoiando os clientes na calibração das suas expectativas e na definição de estratégias de atração mais alinhadas com a realidade do mercado de trabalho.

A análise dos indicadores de desempenho acompanhados permite ainda problematizar os efeitos da quantificação da atividade de recrutamento e seleção. Por um lado, indicadores como o número de entrevistas realizadas e a taxa de conversão em candidatos apresentados ao cliente contribuíam para organizar o trabalho, monitorizar a

produtividade e assegurar ritmo na resposta às necessidades dos clientes. Por outro lado, estes indicadores criam uma tensão entre volume e qualidade, na medida em que a pressão para converter entrevistas em perfis apresentados poderia incentivar o envio de candidatos adequação ainda suscitasse dúvidas. Esta realidade evidencia a importância de interpretar os indicadores de desempenho de forma crítica, evitando que a eficiência operacional se sobreponha à qualidade da seleção. Assim, embora a monitorização quantitativa seja relevante para gerir processos em contextos de elevada pressão temporal, deve ser equilibrada com critérios qualitativos, como a adequação técnica, motivacional e organizacional dos candidatos apresentados.

4.1 Limitações

Importa igualmente reconhecer algumas limitações associadas à análise desenvolvida. Em primeiro lugar, as observações apresentadas resultam da experiência de estágio numa única organização e num segmento específico do recrutamento especializado, predominantemente focado em *Shared Services Centres* e funções corporativas, pelo que as conclusões não devem ser generalizadas a todos os contextos de recrutamento e seleção. Em segundo lugar, a duração limitada do estágio não permitiu acompanhar integralmente o ciclo de vida de todas as contratações realizadas, restringindo a possibilidade de avaliar o impacto das decisões de recrutamento e seleção em indicadores de médio e longo prazo, como desempenho, integração organizacional ou retenção dos colaboradores. Adicionalmente, por razões de confidencialidade, não foi possível apresentar informação quantitativa detalhada sobre taxas de sucesso, conversão de candidatos ou resultados específicos dos processos acompanhados, o que limita uma análise mais aprofundada da eficácia das práticas observadas. Apesar destas limitações, a experiência proporcionou uma exposição significativa a diferentes contextos de recrutamento especializado e permitiu desenvolver uma reflexão crítica sobre a aplicação prática dos conceitos discutidos na literatura.

Para além das limitações associadas ao contexto específico do estágio, a experiência desenvolvida permitiu identificar algumas limitações inerentes às próprias práticas de recrutamento e seleção observadas. Embora a literatura destaque a utilização de métodos estruturados e com elevada validade preditiva, como entrevistas estruturadas, testes cognitivos ou assessment centers (Schmidt & Hunter, 1998; Sackett et al., 2022), a realidade observada evidenciou que muitas decisões continuavam a assentar predominantemente em entrevistas e avaliações subjetivas. Fatores como restrições de tempo, pressão para preencher

posições rapidamente, custos associados aos métodos de avaliação e disponibilidade limitada dos candidatos condicionavam frequentemente a adoção das práticas consideradas mais robustas pela literatura. Simultaneamente, verificou-se que elementos como motivação, potencial de integração na equipa ou perceção de alinhamento cultural influenciavam as decisões de contratação, apesar da dificuldade em avaliar estas dimensões de forma objetiva e consistente.

A própria intervenção da estudante apresentou limitações decorrentes da natureza do estágio, nomeadamente a impossibilidade de acompanhar de forma sistemática o desempenho e a integração dos candidatos após a contratação. Consequentemente, não foi possível avaliar em que medida os critérios utilizados durante os processos de recrutamento e seleção se traduziram efetivamente em melhores resultados organizacionais ou em níveis superiores de retenção.

Estas observações sugerem oportunidades para investigação futura. Em particular, seria relevante explorar de que forma as organizações equilibram a necessidade de rapidez e eficiência nos processos de recrutamento com a utilização de métodos de seleção mais robustos e validados cientificamente. Adicionalmente, importa compreender melhor como fatores como motivação, ajustamento cultural e potencial de integração podem ser avaliados de forma mais objetiva, bem como analisar em que medida as decisões de recrutamento influenciam resultados posteriores, como desempenho, satisfação e retenção dos colaboradores. Estas questões assumem particular relevância em contextos de escassez de talento, nos quais as organizações enfrentam uma crescente pressão para tomar decisões rápidas sem comprometer a qualidade das contratações

4.2 Contribuições teóricas

Embora a experiência de estágio não permita generalizações estatísticas, este trabalho oferece uma contribuição teórica situada, ao analisar o modo como o recrutamento e seleção se concretiza num contexto específico de consultoria especializada em Gestão de Recursos Humanos. A sua relevância reside, por isso, na possibilidade compreender que a teoria não se limita a descrever a prática, mas fornece os referenciais necessários para a interpretar criticamente, identificar os seus limites e avaliar em que circunstâncias determinadas abordagens são mais adequadas do que outras.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui para compreender que o recrutamento e seleção especializados não seguem, na prática, uma lógica exclusivamente

sequencial, técnica ou previsível. A experiência observada mostrou que os processos assumem uma natureza adaptativa, na qual os requisitos das funções, as estratégias de atração e os critérios de avaliação podem ser ajustados ao longo do tempo com base no feedback recolhido junto do mercado.

A experiência confirma a literatura quanto a eficácia diferencial das fontes de recrutamento (anúncios, pesquisa ativa, bases de dados e *networking* profissional) (Abbas et al., 2021). Em funções mais generalistas ou em determinadas áreas, os anúncios podem gerar candidaturas relevantes. Em posições financeiras especializadas e em funções de maior senioridade, a pesquisa ativa e o contacto com candidatos passivos revelam maior importância (Skokic & Coh, 2017). Assim, o trabalho reforça a necessidade de analisar as fontes de recrutamento de forma contingencial, considerando o tipo de função, o nível de especialização, a senioridade e a dinâmica específica do mercado de talento.

A experiência contribui ainda para questionar a forma como os critérios de seleção são operacionalizados. Embora a literatura distinga critérios técnicos, competências comportamentais e ajustamento entre pessoa, função e organização, a prática observada revelou que estas dimensões eram frequentemente ponderadas de forma integrada e adaptadas às restrições do mercado. Em muitos processos, a escassez de candidatos e a necessidade de preenchimento célere das vagas levavam os clientes a aceitar *trade offs* entre experiência, qualificações, competências comportamentais e expectativas salariais, ajustando os requisitos inicialmente definidos ao talento efetivamente disponível. Esta evidência sugere que, em funções operacionais e de menor risco estratégico, a seleção tende a assumir uma lógica mais contingencial e pragmática, privilegiando a viabilidade da contratação em detrimento do cumprimento integral do perfil inicialmente pretendido.

Esta realidade mostrou-se particularmente evidente nos *SSC*, cujo modelo de negócio assenta na prestação eficiente e padronizada de serviços de suporte. Neste contexto, a prioridade das organizações centra-se frequentemente na rapidez de preenchimento das posições e na eficiência operacional, reduzindo a margem para investimentos significativos na formação inicial ou para processos de seleção muito prolongados. Consequentemente, tornou-se frequente a necessidade de recalibrar as expectativas dos clientes relativamente ao perfil pretendido, procurando um equilíbrio entre as competências desejadas e aquelas que o mercado efetivamente disponibilizava para o nível remuneratório oferecido.

Por fim, este trabalho identifica algumas interrogações ainda pouco respondidas pela literatura científica. Em que condições os métodos de seleção mais robustos, recomendados

pela investigação, são efetivamente compatíveis com a pressão temporal e comercial dos processos de recrutamento especializados? Como avaliam os consultores o equilíbrio entre rapidez, qualidade da avaliação e experiência do candidato? De que modo o conhecimento informal produzido no contacto com candidatos pode apoiar decisões organizacionais mais rigorosas? E até que ponto a dependência de candidatos passivos altera a eficácia dos anúncios de emprego e a própria forma como as organizações comunicam oportunidades profissionais?

Estas questões têm relevância para a comunidade científica, pois apontam para a necessidade de estudar o recrutamento e seleção em contextos reais, marcados por limitações, negociação e adaptação contínua. Em última instância, também apresentam relevância social, uma vez que processos de recrutamento mais compreendidos, mais ajustados e mais transparentes podem favorecer melhores correspondências entre pessoas e organizações, contribuir para decisões de carreira mais informadas e promover uma utilização mais eficiente e equitativa do talento disponível no mercado de trabalho.

4.3 Contribuições práticas

O presente trabalho apresenta contributos práticos para diferentes partes interessadas envolvidas nos processos de recrutamento e seleção. Para os empregadores, a experiência analisada evidencia a importância de definir perfis funcionais claros, realistas e alinhados com as condições do mercado de trabalho. Os resultados sugerem que requisitos demasiado rígidos, títulos de função pouco precisos ou propostas pouco competitivas podem limitar a atração de candidatos adequados, sendo por isso relevante rever continuamente as descrições de funções, os critérios de seleção e as condições oferecidas.

Para as empresas prestadoras de serviços de recrutamento e seleção, o trabalho reforça a importância de combinar diferentes métodos de atração, como anúncios, pesquisa ativa, bases de dados e *networking* profissional. A experiência demonstrou que nenhum canal é universalmente eficaz, sendo necessário ajustar a estratégia ao tipo de função, nível de senioridade e disponibilidade de talento. Além disso, evidencia-se o valor acrescentado da consultoria especializada não apenas na apresentação de candidatos, mas também no aconselhamento ao cliente, na análise do mercado e na gestão de expectativas.

Para os consultores de recrutamento, a experiência destaca a necessidade de desenvolver competências técnicas, relacionais e analíticas. O consultor deve ser capaz de avaliar competências, compreender motivações, interpretar sinais do mercado, comunicar

com diferentes interlocutores e apoiar decisões organizacionais. Esta aprendizagem é particularmente relevante em processos nos quais fatores como motivação, preparação prévia, comunicação e ajustamento à organização influenciam a decisão final.

Para as instituições de formação em Gestão de Recursos Humanos, o trabalho sugere a importância de aproximar a formação académica da realidade prática do recrutamento especializado. Para além dos fundamentos teóricos e dos métodos de seleção com maior validade científica, os programas de formação devem preparar os mestres para integrar conhecimentos especializados, analisar criticamente situações complexas, formular julgamentos fundamentados e desenvolver soluções inovadoras, assumindo uma postura reflexiva que lhe permite ir além da aplicação da teoria à prática, questionando criticamente as abordagens existentes e a sua adequação a diferentes contextos.

Para a comunidade científica, este trabalho contribui para aprofundar o conhecimento sobre a aplicação prática dos modelos de recrutamento e seleção em contextos de consultoria especializada, evidenciando os desafios associados à escassez de talento, à crescente competitividade do mercado de trabalho e à necessidade de adaptação contínua dos processos de recrutamento. Os resultados reforçam a importância de investigar de forma mais aprofundada a eficácia relativa de diferentes fontes de recrutamento, o impacto dos fatores não técnicos nas decisões de seleção e o papel consultivo assumido pelos profissionais de recrutamento junto das organizações. Além disso, estas contribuições apresentam relevância para a sociedade em geral, uma vez que processos de recrutamento mais eficazes favorecem uma melhor correspondência entre pessoas e organizações, promovendo uma utilização mais eficiente do capital humano, melhores oportunidades de desenvolvimento profissional para os trabalhadores e maior competitividade e sustentabilidade das organizações.

Por fim, para os estudantes de Gestão de Recursos Humanos, este trabalho evidencia que o recrutamento e seleção constitui uma área mais complexa do que a mera aplicação de técnicas de triagem e entrevista. A prática profissional exige capacidade crítica, comunicação eficaz, resiliência, organização e sensibilidade para equilibrar necessidades organizacionais, expectativas dos candidatos e limitações do mercado. Assim, a experiência de estágio contribui para uma compreensão mais realista do papel do profissional de GRH, mostrando que a qualidade dos processos depende tanto do conhecimento técnico como da capacidade de interpretar contextos e tomar decisões ajustadas.

5. Conclusão

O presente relatório teve como objetivo analisar criticamente a experiência de estágio desenvolvida na Michael Page e articulá-la com os contributos da literatura científica no domínio da Gestão de Recursos Humanos, em particular da consultoria especializada em recrutamento e seleção. A realização do estágio proporcionou uma visão aprofundada sobre o funcionamento da consultoria de recrutamento e seleção especializados e sobre os fatores que influenciam a eficácia dos processos. O contacto direto com diferentes intervenientes e com múltiplos processos permitiu desenvolver uma compreensão mais abrangente das exigências associadas a esta atividade.

Ao longo da experiência, tornou-se evidente a importância da capacidade de adaptação perante contextos distintos, uma vez que cada processo apresenta desafios específicos decorrentes das características da função, do setor de atividade, da organização cliente e do perfil dos candidatos procurados. Esta diversidade exigiu uma aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências de análise, priorização e resolução de problemas.

O estágio permitiu igualmente reforçar a importância da componente humana nos processos de recrutamento e seleção. A interação frequente com candidatos e clientes evidenciou a necessidade de estabelecer relações de confiança, compreender diferentes perspetivas e assegurar uma comunicação clara e eficaz ao longo de todas as etapas do processo. Estas competências revelaram-se fundamentais para promover experiências positivas e contribuir para o sucesso das colocações realizadas.

A experiência permitiu ainda sistematizar os principais resultados formativos do estágio em três dimensões. Em primeiro lugar, a estudante consolidou conhecimentos sobre recrutamento e seleção especializados, consultoria em GRH, funcionamento dos *Shared Services Centres*, dinâmicas do mercado de trabalho e ajustamento entre pessoa, função e organização. Em segundo lugar, utilizou e observou metodologias associadas às diferentes fases do processo, nomeadamente análise de necessidades de recrutamento e seleção, divulgação de oportunidades, pesquisa ativa, triagem curricular e telefónica, entrevistas semiestruturadas, elaboração de relatórios de avaliação, acompanhamento de candidatos, recolha de feedback e reuniões de alinhamento com clientes. Em terceiro lugar, desenvolveu competências essenciais ao exercício profissional em GRH, incluindo capacidade de análise crítica, comunicação profissional, gestão de expectativas, organização, priorização, adaptação a diferentes contextos, relacionamento interpessoal e julgamento crítico.

Em termos mais amplos, a experiência analisada sugere que o recrutamento e seleção especializados dificilmente podem ser compreendidos como processos lineares e exclusivamente técnicos, conforme por vezes são apresentados na literatura. Embora os modelos teóricos forneçam referenciais importantes para a estruturação das práticas de recrutamento e seleção, a realidade observada evidenciou a influência permanente de fatores contextuais e a necessidade de conciliar interesses frequentemente divergentes entre candidatos e organizações. Neste contexto, o recrutamento especializado assume-se menos como um exercício de correspondência entre requisitos e perfis e mais como um processo contínuo de adaptação, negociação e redução de incerteza. Esta constatação reforça a importância de compreender os processos de recrutamento e seleção não apenas à luz dos seus instrumentos e metodologias, mas também das condições concretas do mercado de trabalho em que são desenvolvidos.

Referências Bibliográficas

Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: Understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), 46–52.

<https://www.semanticscholar.org/paper/Critical-Review-of-Recruitment-and-Selection-the-Abbas-Shah/88fe4cc1692c411dd66b7b1f57a76b8935de7053>

Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>

Afsouran, N. R., Thornton III, G. C., & Charkhabi, M. (2022). Leadership development assessment center: A review on advantages and disadvantages for developing leadership behavioral competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 71–88. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60620>

Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2020). What you see is what you get? Enhancing methodological transparency in management research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 83–110. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0013>

Albassam, W. A. (2023). The power of artificial intelligence in recruitment: An analytical review of current AI-based recruitment strategies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 4. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089>

Alfadhilah, Z. A. (2025). The role of job analysis in improving employee performance. *PARADE Riset*, 3(1), 102–107.
<https://ejurnal.ubharajaya.ac.id/index.php/PARS/article/view/4765>

Ali, R., Ateeq, A., Al Ani, Z., & Ahmed Ali, S. (2023). A critical review of contemporary trends and challenges in human resource management. *International Journal of*

Intellectual Human Resource Management, 4(2), 22–27.

<https://www.semanticscholar.org/paper/A-Critical-Review-of-Contemporary-Trends-and-in-Ali-Ateeq/dc5a6d3f01899fc8a82954d872ebdb9aacbc9aa9>

Allen, M., Russell, T., Ford, L., Carretta, T., Lee, A., & Kirkendall, C. (2023).

Identification and evaluation of criterion measurement methods. *Military Psychology*, 35(4), 308-320. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10291913/>

Amelia, E., & Rofaida, R. (2023). Talent management in organizations: Systematic literature review: Systematic literature review. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(1), 41–59. <https://doi.org/10.20473/ajim.v4i1.44981>

Ashiru, J., Erdil, G. E., & Oluwajana, D. (2022). The linkage between high performance work systems on organizational performance, employee voice and employee innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2021-0039>

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>

Barbosa, I., & Freire, C. (2019). Portuguese employers' perceptions on management undergraduates' transferable competencies. *Journal of Management Development*, 38(5), 442–456. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0244>

Beck, B., Billing, D. C., & Carr, A. J. (2016). Developing physical and physiological employment standards: Translation of job analysis findings to assessments and performance standards: A systematic review. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 56, 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2016.08.006>

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2010). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press. <https://store.hbr.org/product/the-differentiated-workforce-transforming-talent-into->

strategic-

impact/446X?srltid=AfmBOoqhBg_AGHEVnrDDjul5aUKPSFgJExjq32eeJcXIIRohUoRj0hXT

Becker, W. J., Connolly, T., & Slaughter, J. E. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology*, 63(1), 223–241. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01167.x>

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.011>

Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best practices for reducing bias in the interview process. *Current Urology Reports*, 23(11), 319–325. <https://medstargme.net/wp-content/uploads/2023/07/WGRJ-RR-Best-Practices-for-Reducing-Bias-Interview-Process.pdf>

Billett, S. (2011). Learning in the circumstances of practice. *International Journal of Educational Research*, 51, 1–8. <https://scispace.com/pdf/learning-in-the-circumstances-of-practice-2xe3tgss18.pdf>

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. https://www.josephmahoney.web.illinois.edu/BADM504_Fall%202019/Boon_Hartog_Lepak_JOM-2019.pdf

Boxall, P., & Purcell, J. (2017). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Bloomsbury Academic. <https://www.bloomsbury.com/uk/strategy-and-human-resource-management-9781350309876/>

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). Bloomsbury Publishing.

Bratton, J. (2015). *Human resource management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>

Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190410001677269>

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2020). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
<https://static1.squarespace.com/static/5f515c06be95ce214b7e209d/t/6160e775c419f967c2c714bb/1633740662687/Campion%2C+M.+A.%2C+Fink%2C+A.+A.%2C+Ruggeberg%2C+B.+J.%2C+Carr%2C+L.%2C+Phillips%2C+G.+M.%2C+%26+Odman%2C+R.+B.+%282011%29.+Doing+Competencies+Well+Best+practices+in+competency+modeling.+Personnel+Psychology%2C+64%2C+225-262..pdf>

Cappelli, P. (2009). Talent on demand—Managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3). <https://doi.org/10.1108/SD.2009.05625CAE.001>

Casaca, S. F., Guedes, M. J., Marques, S. R., & Paço, N. (2022). Shedding light on the gender quota law debate: board members' profiles before and after legally binding quotas in Portugal. *Gender in Management: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print).
<https://doi.org/10.1108/GM-10-2020-0302>

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062–1081. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1062>

Charles, B. K., & Florah, O. M. (2021). A critical review of literature on employment selection tests. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 451–469. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93029>

Chungyalpa, W., & Karishma, T. (2016). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 5(2), 1–5. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/best-practices-and-emerging-trends-in-recruitment-and-selection-2169-026X-1000173.pdf>

Coelho, J. P., Couto, A. I., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2024). Green Human Resource Management: Practices, benefits, and constraints — Evidence from the Portuguese context. *Sustainability*, 16(13), 5478. <https://doi.org/10.3390/su16135478>

Cooke, F. L. (2018). Organizational outsourcing and implications for HRM. In D. G. Collings, G. T. Wood, & L. T. Szamosi (Eds.), *Human resource management* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315299556-7>

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

Dello Russo, S., Mayrhofer, W., Caetano, A., & Passos, A. (2024). High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*, 21(1), 204–219. <https://doi.org/10.1111/emre.12574>

Deloitte. (2023). 2023 global shared services and outsourcing survey: Accelerating transformation through global business services. Deloitte Insights. <https://assets.ctfassets.net/zmr1fup12q3/HkdrzcSkdAcj9vnmuHTF8/30fdd7d328b7cba4>

4040bf5cba93ce09/us-2023-global-shared-services-and-outsourcing-survey-executive-summary.pdf

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Di Pietro, G. (2022). International internships and skill development: A systematic review. *Review of Education*, 10(2), e3363. <https://doi.org/10.1002/rev3.3363>

Dickmann, M., Sparrow, P., & Brewster, C. (2007). *International human resource management: A European perspective* (2nd ed.). Routledge.

Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2008). *International human resource management: Managing people in a multinational context* (5th ed.). Thomson Learning.

Duvvuri, A. (2021). Recent trends and challenges in human resources management. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences*, 9(5), 1-1. <https://doi.org/10.37082/IJIRMPS.2021.v09si05.002>

Erasmus, B., Grobler, A., & van Niekerk, M. (2017). *Talent management implementation at an open distance e-learning higher educational institution: The views of senior line managers and HR practitioners*. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 83-98. <https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/2957>

EY. (2022). *How GBS is moving from labor arbitrage to value creation*. Ernst & Young. https://www.ey.com/en_gl/insights/consulting/how-gbs-is-moving-from-labor-arbitrage-to-value-creation

Fakhruddin, M. N., & Ratnawati, I. (2025). *The impact employer branding on employee retention Gen Z: A systematic literature review*. *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), 213–221. <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/696>

Farnham, D. (2015). *Human resource management in context: Strategy, insights and solutions* (4th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

Farooq, B. F., Mushtaq, N., & Munaqib, P. (2024). Impact of employer branding on job satisfaction: A conceptual framework. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(8). <https://journalajeba.com/index.php/AJEBA/article/view/1443>

Fazlurrahman, H., Nugroho, B. S., Asha'ari, M. J., Deli, M. M., Hanafi, W. N. W., & Daud, S. B. (2024). E-recruitment with AI in GHRM for corporate university sustainability to improve organization performance: Systematic literature review. In *2024 12th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)* (pp. 1–5). IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10775838>

Fernandes, A. B. A., & Machado, C. F. (2022). E-recruitment and the impact of digital age on recruitment: A critical literature review. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Organizational innovation in the digital age* (pp. 199–209). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98183-9_8

Figueiredo, E., & Pais, L. (2017). A Gestão de Recursos Humanos em Portugal no Quadro Mundial e Europeu. In L. M. P. Parreira, C. Carvalho (Ed.), *Gestão de Pessoas nas Organizações* (pp. 9-30). Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC). <http://hdl.handle.net/10314/3977>

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.

Freire, M. N., & de Castro, L. N. (2021). E-recruitment recommender systems: A systematic review. *Knowledge and Information Systems*, 63(1), 1–20. https://link.springer.com/article/10.1007/s10115-020-01522-8?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article

Galang, M. C., & Osman, I. (2016). HR managers in five countries: What do they do and why does it matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1341–1372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072099>

Gardner, A. K., Grantcharov, T., & Dunkin, B. J. (2017). The science of selection: Using best practices from industry for hiring and promotion in surgery. *Journal of Surgical Education*, 75(2), 278–285. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2017.07.010>

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2015). *Human resource selection* (8th ed.). Cengage Learning.

Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). Undergraduate business internships and career success: Are they related? *Journal of Marketing Education*, 22(1), 45–53. <https://doi.org/10.1177/0273475300221006>

Goulart, K. S., Rodríguez Menés, J., & Caroz Armayones, J. M. (2022). *Job descriptions, from conception to recruitment: A qualitative review of hiring processes* (JRC Working Papers on Labour, Education and Technology No. 2022/06). European Commission. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC131040>

Grant-Smith, D., & McDonald, P. (2018). Ubiquitous yet ambiguous: An integrative review of unpaid work. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 559–578. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12153>

Hanoum, S., Munthe, J. H., Prihananto, P., Arhab, A., Magenda, D. Z., Nugroho, M. A., & Manalu, O. (2021). The relationship of social media networking and human resource recruitment: A literature review. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 290–299). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/iconbmt-21/125967954>

Hays. (2024). *Guia do mercado laboral 2024*. Hays Portugal. <https://www.hays.pt/guia-salarial>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Iftikhar, A., & Sadeeq, M. (2020). Social media as tool of recruitment: A literature review. *Studies in Indian Place Names*.

https://www.academia.edu/44799703/Social_Media_as_Tool_of_Recruitment_A_Literature_Review

Igreț, R. Ș., Marinaș, C. V., Olariu, A. A., & Roman, M. (2022). Internships, skills and employability: Mapping the field through a bibliometric analysis. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 56(3), 25–43.
<https://doi.org/10.24818/18423264/56.3.22.2>

INE. (2023). *Empresas em Portugal 2022*. Instituto Nacional de Estatística.
<https://www.ine.pt>

Irwin, A., Nordmann, E., & Simms, K. (2019). Stakeholder perception of student employability: does the duration, type and location of work experience matter?. *Higher Education*, 78(5), 761-781. <https://abdn.elsevierpure.com/en/publications/stakeholder-perception-of-student-employability-does-the-duration-2/>

Jackson, D. (2015). Employability skill development in work-integrated learning: Barriers and best practice. *Studies in higher education*, 40(2), 350-367.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842221>

Janssen, J., Koekkoek, P. S., Moll van Charante, E. P., Jaap Kappelle, L., Biessels, G. J., & Rutten, G. E. (2017). How to choose the most appropriate cognitive test to evaluate cognitive complaints in primary care. *BMC Family Practice*, 18(1), 101.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12875-017-0675-4>

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Jøranli, I. (2018). Managing organisational knowledge through recruitment: Searching and selecting embodied competencies. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 183–200. <https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/22/1/183/431900/Managing-organisational-knowledge-through?redirectedFrom=fulltext>

Judijanto, L., Towpek, H., & Syahrin, M. (2025). Best recruitment and selection practices based on HRM literature review. *International Journal of Financial Economics*, 1(7), 258–264.

Kanagavalli, G., Seethalakshmi, R., & Sowdamini, T. (2019). A systematic review of literature on recruitment and selection process. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 1–9. <https://cauverycollege.ac.in/SSR/C-III/2019/2019-commerce-6.pdf>

Kristof-Brown, A. L. (2000). *Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit*. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>

Kshetri, N. (2021). Artificial intelligence in human resource management: Challenges and opportunities. *IT Professional*, 23(6), 80–85. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12920534/>

Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://www.emerald.com/er/article-abstract/44/1/94/94200/There-is-no-good-war-for-talent-a-critical-review?redirectedFrom=fulltext>

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2014). Business process outsourcing and dynamic innovation. *Journal of Information Technology*, 29(2), 130–146. <https://doi.org/10.1108/SO-11-2013-0023>

Lee, S. W., & Mao, X. (2023). Recruitment and selection of principals: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 6-29.

<https://doi.org/10.1177/174114322096969>

Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan Business.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>

Lievens, F., & Chapman, D. S. (2019). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 135–154). SAGE Publications.

Lievens, F., & Thornton III, G. C. (2005). Assessment centers: Recent developments in practice and research. In N. Schmitt (Ed.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 243–264). Wiley-Blackwell.

Manjula, V. N. (2016). Emerging trends in recruitment process outsourcing. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology*, (7), 56–60.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47256324/99.IJMTST020705-libre.pdf?1468545359=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmerging_Trends_in_Recruitment_Process_O.pdf&Expires=1782069008&Signature=fgLYp~mArbQXNtcHxfpQ-gWtvD9SRrdWJpfAPcdYx5x7mUBNfXGoE-vhgNEHI4JmQovi5zCHbsErndWISa0sO73OpeYSau81OLuWKpUJKoNAPyHsNyPIxkYxZSWRjnSBejs25bfT~6AlujvEvhImuWCke1kAyV1nIe-91ylNEpJXQYzX5P92m3dIBruIz4z7mZlDYpGqmxFXbSIxnbqLRB53Ms2nNB0YGsfUl vZgYp9-MJK8Hegs7H8GG-xOeIUkOtjwr7OvpoMIhbDTYGvYglGm0Jmwqnypc-

Nw61j76Cr8M8vtvSSnqMh9sKa-eBtaqYXZteNC7QiHR084zpy6BQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

ManpowerGroup. (2024). *Talent shortage survey 2024*.

<https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2024>

Margherita, A. (2023). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 33(2).

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2021). An evidence based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.

https://www.academia.edu/84108688/An_evidence_based_review_of_HR_Analytics

Mashayekhi, Y., Li, N., Kang, B., Lijffijt, J., & De Bie, T. (2024). A challenge based survey of e-recruitment recommendation systems. *ACM Computing Surveys*, 56(10), 1–33.

<https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.05112>

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2021). Applicant perspectives during selection: A review addressing “so what?”, “what’s new?”, and “where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693–1725.

<https://doi.org/10.1177/0149206316681846>

McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J., & Sherman, U. (2023). *Technologically mediated human resource management: Working relationships in the gig economy*. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781003388203>

McNally, K., & Riley, V. (2018). *The imperative for strategic workforce planning and development: Challenges and opportunities*. American Hospital Association.

<https://www.aha.org/system/files/2018-02/imperative-strategic-planning-developement-challenges-opportunities-2017.pdf>

McNulty, Y., & Selmer, J. (Eds.). (2017). *Research handbook of expatriates*. Edward Elgar Publishing.

Michael Page. (2024a). About us. <https://www.michaelpage.pt/about-us>

Michael Page. (2024b). Michael Page celebra 20 anos em Portugal.
<https://www.michaelpage.pt/consultoria-de-recrutamento/michael-page-celebra-20-anos-em-portugal>

Michael Page. (2024c). Page Outsourcing.
<https://www.michaelpage.pt/recrutamento/page-outsourcing>

Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21848>

Morgeson, F. P., & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 3–41). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-001>

Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 187-196. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00273.x>

Negt, P., Haunschild, A. Exploring the gap between research and practice in human resource management (HRM): a scoping review and agenda for future research. *Manag Rev Q* 75, 837–879 (2025). <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00397-7>

Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e2. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>

Nikolaou, I., & Oostrom, J. K. (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Routledge. <https://commecsinstitute.edu.pk/wp-content/uploads/2024/08/Recruitment-and-Selection.pdf>

Nomakuchi, T., Sakoda, K., & Takahashi, M. (2013). A study about the advantage of acquiring role models through job shadowing. In *ICERI2013 Proceedings* (pp. 6430–6440). <https://archive-journals.rtu.lv/sic/article/view/3322>

O'Higgins, N., & Pinedo, L. (2018). *Interns and outcomes: Just how effective are internships as a bridge to stable employment?* (Employment Working Paper No. 241). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/interns-and-outcomes-just-how-effective-are-internships-bridge-stable>

Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: Practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116–122. <https://www.semanticscholar.org/paper/E-Recruitment%3A-Practices%2C-Opportunities-and-Okolie-Irabor/5222708bef1e026f8a0454014295ba9df4a93fe1>

Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372–391. <https://www.semanticscholar.org/paper/Recruitment-and-selection-services%3A-Efficiency-and-Ordanini-Silvestri/0fa77706b5c884cdc0662c7fa125e05c9f9b0492>

Otero, I., Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2021). Criterion validity of cognitive reflection for predicting job performance and training proficiency: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 668592. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.668592/ful>

Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. M. (Eds.). (2013). *HRM and performance: Achievements and challenges*. John Wiley & Sons.

PageGroup. (2025a). About us. PageGroup. <https://www.pagegroup.com/about-us>

PageGroup. (2025b). Annual report and accounts 2025. PageGroup PLC. <https://www.page.com/investors/results-reports-and-presentations>

PageGroup. (2025c). Full year results for the year ended 31 December 2025. PageGroup PLC. <https://www.page.com/investors/results-reports-and-presentations>

PageGroup. (2025d). Our brands and expertise. PageGroup. <https://www.pagegroup.com/about-us/our-brands-and-expertise/our-brands-and-expertise>

Paramita, D., Okwir, S., & Nuur, C. (2024). Artificial intelligence in talent acquisition: Exploring organisational and operational dimensions. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 108–131. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3992>

Parkes, C., & Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility: Do HR professionals have the “courage to challenge” or are they set to be permanent “bystanders”? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2411–2434. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781437>

Peterson, N. G., & Jeanneret, P. R. (2016). Job analysis: Overview and description of deductive methods. In S. Gael (Ed.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (pp. 13–56). Wiley.

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>

Poorani, T., & Thiagarajan, S. (2018). Assessing value creation of HR consultants on e-consulting implementation. *Technology in Society*, 55, 160-165.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X17302762>

Proença, M. T., & Oliveira, E. T.-. (2009). From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee Relations*., 31(4), 427-447.

<https://www.semanticscholar.org/paper/From-normative-to-tacit-knowledge%3A-CVs-analysis-in-Proen%C3%A7a-Oliveira/483edf77c8b61de2fd80c6641fbafb60a647bab4>

Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management*, 7(1), 1. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-literature-review-on-shared-services-Ramphal/8517b1fef0dc2cfb1dd71f023418d3b8a2b41bb>

Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. RH Editora.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). Edições Sílabo.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. https://ideas.repec.org/a/kap/asiapa/v35y2018i3d10.1007_s10490-017-9532-1.html

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693–717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>

Ryan, G., Toohey, S., & Hughes, C. (1996). The purpose, value and structure of the practicum in higher education: A literature review. *Higher Education*, 31(3), 355–377. <https://doi.org/10.1007/BF00128437>

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection

for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

<https://doi.org/10.1037/apl0000994>

Sakib, M. N., Tabassum, F., & Uddin, M. M. (2023). What we know about the trends, prospects, and challenges of human resource outsourcing: A systematic literature review. *Helicon*, 9, e19018. <https://doi.org/10.1016/j.helicon.2023.e19018>

Salgado, J. F. (2017). Using ability tests in selection. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 113-150. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch7>Digital Object Identifier

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2019). Meta-analysis of the validity of general mental ability for five performance criteria: Hunter and Hunter (1984) revisited. *Frontiers in Psychology*, 10, 476186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02227>

Sawaludin, V. P. P., & Namina, A. V. (2026). Employee recruitment and selection strategies in the VUCA era: A systematic literature review of practices and implementation in companies (2021–2025). *Privet Social Sciences Journal*, 6(4), 301–313. <https://doi.org/10.55942/pssj.v6i4.990>

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 1–32. <https://doi.org/10.1037/apl0000097>

Sibarani, M. L. L., Absah, Y., Muda, I., & Rini, E. S. (2026). Employer branding and psychological contract in reducing turnover intention: A systematic literature review. In

M. Al Mubarak (Ed.), *Enhancing business efficiency through technology* (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 659). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-15820-8_7

Silva, P., Lopes, B., Costa, M., Melo, A. I., Dias, G. P., Brito, E., & Seabra, D. (2018). The million-dollar question: Can internships boost employment? *Studies in Higher Education*, 43(1), 2–21. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1144181>

Singh, R. P. (2021). Employer branding literature review. Feedforward: *Journal of Human Resource*, 1(2), 105–112. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>

Sirojuddin, N. M., & Sopiah. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 240–248. <https://scispace.com/papers/the-effectiveness-of-employer-branding-in-attracting-2o9id8rw>

Skokic, V., & Coh, M. (2017). How do executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European Management Journal*, 35(4), 449–460. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.008>

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2023). *Strategic human resource management: A research overview* (2nd ed.). Routledge.

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2023). *Strategic human resource management: A research overview* (2nd ed.). Routledge.

Suen, H. Y., Hung, K. E., & Lin, C. L. (2020). Intelligent video interview agent used to predict communication skill and perceived personality traits. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 9(1), 1–12.

<https://link.springer.com/article/10.1186/s13673-020-0208-3>

Susanto, P. C., Sugiyanto, S., Rachman, S., Saepudin, T. H., & Ismail, D. H. (2024). Human resource management concepts: Recruitment, job analysis, job evaluation,

remuneration and organizational development. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 2(3), 88–104. <https://research.e-greenation.org/GIJLSS/article/view/221>

Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). Literature review of job description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.24002/ijieem.v3i1.4923>

Taylor, S., & Woodhams, C. (2022). *Human resource management: People and organizations* (3rd ed.). Kogan Page.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Tholen, G. (2024). Matching candidates to culture: How assessments of organisational fit shape the hiring process. *Work, Employment and Society*, 38(3), 705-722. <https://doi.org/10.1177/09500170231155294>

Toh, S. M., & DeNisi, A. (2022). *Expatriates and managing global mobility*. Routledge.

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>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.2478/IJM-2018-0003>

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

Weible, R. (2010). Are universities reaping the available benefits internship programs offer? *Journal of Education for Business*, 85(2), 59–63.
<https://doi.org/10.1080/08832320903252397>

Woods, S. A., & Patterson, F. (2024). A critical review of the use of cognitive ability testing for selection into graduate and higher professional occupations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(1), 253-272.
<https://doi.org/10.1111/joop.12470>

Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652–662. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.004>

Wu, Y., Bassi, V., & Nataraj, S. (2022). *The effect of recruitment agencies on matching friction and firm hiring: Evidence from Ethiopia* (PEDL Working Paper).
<https://pedl.cepr.org/content/effect-recruitment-agencies-matching-friction-and-firm-hiring-evidence-ethiopia>

Zu'bi, S. K., et al. (2024). A review of literature on human resource management, leadership style and employee performance. *Journal of Change Management*, 24(2).
https://www.ijresm.com/Vol.2_2019/Vol2_Iss2_February19/IJRESM_V2_I2_50.pdf

Anexos

Anexo A

Anexo A – Exemplo de Guião de Entrevista

Data da entrevista: _____

Avaliação Inicial - Escala: 1+ (melhor avaliação) a 5- (avaliação menos favorável)

Apresentação: _____

Comunicação: _____

Potencial: _____

Percurso Profissional

Registo descritivo do percurso académico e profissional do candidato, apresentado de forma cronológica, incluindo formação académica, experiências profissionais, funções desempenhadas, principais responsabilidades, competências técnicas, ferramentas utilizadas, estrutura de reporte, experiência de gestão de equipas, exposição a mercados nacionais e internacionais e motivos de mudança profissional. A informação incluída nesta secção pode variar consoante o perfil avaliado, a função em análise e os aspetos considerados mais relevantes durante a entrevista. O consultor dispõe de flexibilidade para aprofundar diferentes temas e recolher informação adicional que considere pertinente para a avaliação da candidatura, pelo que o nível de detalhe e o tipo de informação registada podem diferir de caso para caso.

Nível de inglês (A1, A2, B1, B2, C1, C2): A avaliação das competências linguísticas era frequentemente utilizada como oportunidade para aprofundar a análise de competências comportamentais, nomeadamente a capacidade de comunicação, adaptação, estruturação do discurso e interação em contexto profissional. Exemplo: *"Can you tell me about a situation where you had to deal with a difficult stakeholder or colleague? What was the situation, how did you handle it and what was the outcome?"*.

Motivação para a mudança profissional: _____

Reside em (cidade/região): _____

Disponibilidade geográfica: _____

Período de desvinculação: _____

Expectativa salarial (valor ou intervalo bruto anual): _____

Anexo B

Anexo B – Exemplo Fictício de Relatório de Apresentação de Candidato

John Smith: He is an Accountant with approximately four years of experience within multinational shared services environments. He holds a Bachelor's degree in Accounting and Finance from the University of Minho and has developed his career across Record-to-Report activities, month-end closing, reconciliations and financial reporting. John started his career at Deloitte, where he spent one year as a Junior Accountant supporting financial reporting and reconciliation activities. In 2021, he joined Siemens Shared Services Centre as a General Accountant, remaining in the organisation for approximately two years. Besides his operational responsibilities, he participated in the transition of German accounting activities into the SSC structure, supporting process documentation, knowledge transfer and standardisation initiatives. He worked extensively with SAP and collaborated with stakeholders across Germany and Austria. In 2023, he joined Airbus Global Business Services in Lisbon, supporting several European entities, including France, Spain and the Netherlands. During this period, he participated in the migration from SAP ECC to SAP S/4HANA, contributing to testing, data validation and process optimisation activities, while also supporting continuous improvement initiatives. John demonstrated strong communication and stakeholder management skills, together with a structured and analytical approach to problem solving. His experience in international environments, combined with exposure to transition and transformation projects, appears well aligned with the requirements of the position.

- **Motivation:** Seeking a role with greater development opportunities and international exposure.
- **Languages:** Portuguese (Native), English (C1), Spanish (B2).
- **Availability:** 30 days notice period.
- **Salary Expectations:** €35,000 gross annual salary.

Note: Candidate presentation reports were prepared in English and sent to clients together with the candidate's curriculum vitae as an attachment.

Declaração do uso de IA

Foi utilizado apoio de ferramentas de inteligência artificial generativa sobretudo para apoio linguístico, nomeadamente adaptação do texto para português europeu e melhoria de clareza e organização textual, bem como para apoio na formatação das referências bibliográficas de acordo com o estilo APA 7th. Todo esse apoio foi realizado sob supervisão crítica da autora. A seleção de fontes, a análise, a interpretação, a argumentação e as conclusões são da exclusiva responsabilidade da autora. Todas as ideias de terceiros são devidamente citadas.

FACULDADE DE ECONOMIA

