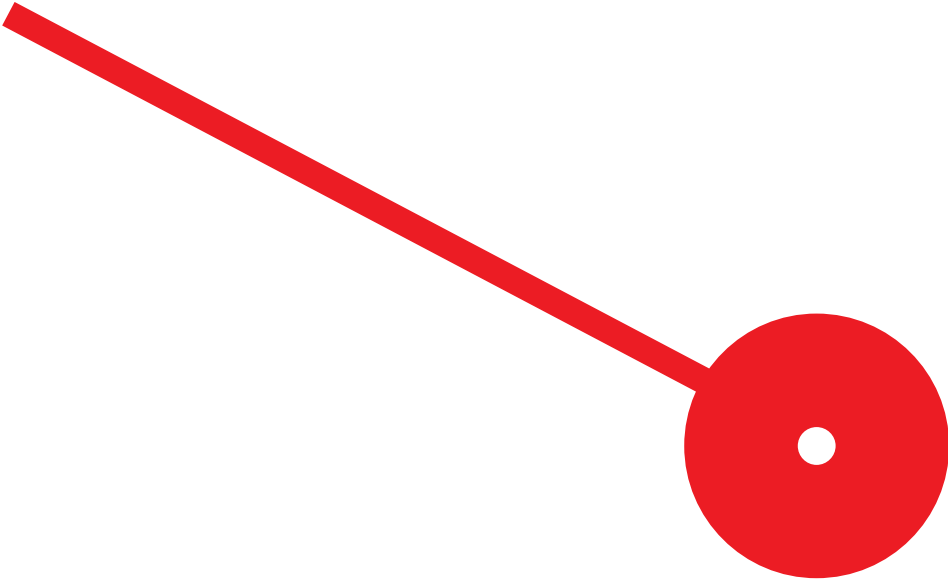




Reestruturação do processo de Recrutamento e Seleção de membros estagiários: Caso do Gabinete Alumni e Carreira, ISCAP

Joana Campos

07/2025

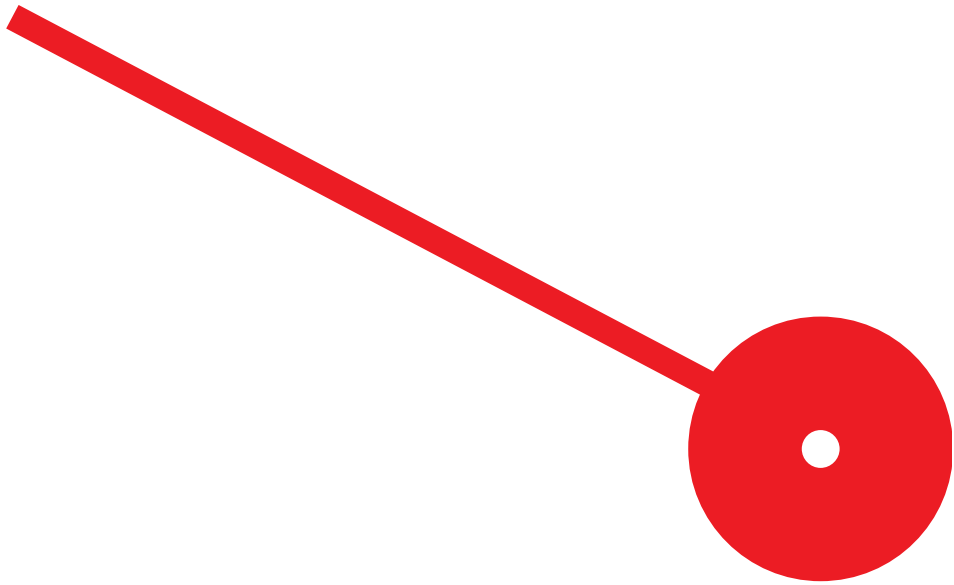




Reestruturação do processo de Recrutamento e Seleção de membros estagiários: Caso do Gabinete Alumni e Carreira, ISCAP

Joana Campos

Trabalho de Projeto de Intervenção apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues.



Agradecimentos

Gostaria de começar por expressar a minha mais profunda gratidão a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste projeto. O simples facto de estar a escrever estas palavras significa que cheguei ao fim de uma etapa desafiante e enriquecedora, pela qual me sinto verdadeiramente grata.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, pelo apoio incondicional, pela presença constante e pelo incentivo ao longo de todo o percurso académico. O vosso carinho e confiança foram fundamentais para ultrapassar os momentos mais exigentes.

Um agradecimento muito especial ao meu namorado, Hugo, cuja paciência, dedicação e presença constante foram pilares fundamentais ao longo deste percurso. Nos momentos de maior pressão e incerteza, foi sempre o meu maior incentivo. A tua capacidade de me ouvires, de acreditares em mim mesmo quando eu duvidava, e de me lembrares do meu valor quando a motivação parecia esgotada, foi determinante para que eu conseguisse seguir em frente. Obrigada por me teres incentivado desde o início a embarcar neste desafio do Mestrado, por acreditares neste projeto tanto quanto eu, e por nunca me teres deixado desistir. Este trabalho é também reflexo da tua força e paciência.

À minha orientadora, Doutora Ana Cláudia Rodrigues, expresso o meu sincero agradecimento pela orientação dedicada, pelas revisões rigorosas, pelas sugestões construtivas e pelo acompanhamento contínuo que proporcionaram alicerces sólidos a este trabalho. A sua disponibilidade e exigência académica foram determinantes para a qualidade do projeto final.

Agradeço igualmente ao Gabinete *Alumni* e Carreira, e a todos os seus membros, por me terem acolhido com abertura, confiança e entusiasmo. A todos os que colaboraram diretamente comigo, deixo o meu reconhecimento pela cooperação, pela receptividade às propostas apresentadas e pelo apoio demonstrado ao longo de toda a intervenção. Uma menção especial à minha colega de curso, Inês Pacheco, cuja dedicação, espírito de equipa e profissionalismo foram verdadeiramente excecionais.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Resumo:

O projeto que aqui se apresenta visa a reestruturação do processo de Recrutamento e Seleção de membros estagiários do Gabinete *Alumni* e Carreira (GAC).

Para a elaboração deste trabalho, foi adotada a metodologia de gestão de projetos PMBOK, estruturada nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitorização e controle.

A fase de iniciação abrangeu a caracterização do pedido do cliente, uma análise teórica centrada nas diferentes etapas do ciclo de recrutamento e seleção de membros não remunerados e uma componente empírica, sustentada em dados recolhidos junto do cliente. Foi definido como finalidade a identificação e atração de candidatos com as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho eficaz na função e a seleção de pessoas cujos valores e objetivos estão alinhados à cultura organizacional e às metas de longo prazo da empresa.

Planeou-se e implementaram-se medidas que ajudem a definir um processo de recrutamento e seleção que englobam: a atração, a gestão e a seleção de candidatos que melhor de adequam às vagas em aberto.

Para a atividade de atração de candidatos pressupôs-se a elaboração de descritivos funcionais, a divulgação das vagas em aberto, bem como a seleção dos canais para o mesmo. No âmbito da atividade de gestão dos candidatos foi desenvolvido um procedimento de triagem curricular, peças de comunicação com os candidatos bem como uma base de dados de gestão de todos os processos de recrutamento e seleção. Por fim na seleção de candidatos foram desenvolvidos instrumentos que permitem a avaliação dos candidatos através das suas competências técnicas e comportamentais em contextos práticos.

Foram alcançados de forma positiva todos os objetivos previamente definidos para este projeto, sendo o foco principal a atração e seleção de candidatos mais qualificados e entregues todos os *templates* elaborados para que o GAC possa dar continuidade aos processos de recrutamento e seleção de membros estagiários

Palavras chave: Recrutamento e Seleção, Instrumentos de Recrutamento e Seleção, Projeto de intervenção, Estagiários, Atração, Gestão de Candidatos, Seleção

Abstract:

The project presented here aims to restructure the Recruitment and Selection process for intern members of the Alumni and Career Office (GAC). To develop this work, the PMBOK project management methodology was adopted, structured into the phases of initiation, planning, execution, monitoring, and control.

The initiation phase included the characterization of the client's request, a theoretical analysis focused on the different stages of the recruitment and selection cycle for non-paid members, and an empirical component supported by data collected from the client. The main objective was defined as restructuring the recruitment and selection process implemented by the Office, in order to attract more suitable and qualified candidates.

Measures were planned and implemented to define a recruitment and selection process encompassing the attraction, management, and selection of candidates best suited to the open positions.

In the candidate attraction phase, the preparation of job descriptions, vacancy announcements, and selection of communication channels was assumed. For candidate management, a screening procedure was developed, along with communication templates and a database to manage all recruitment and selection processes.

Finally, in the selection phase, tools were created to assess candidates based on their technical and behavioral competencies in practical contexts.

All previously defined objectives for this project were successfully achieved, with a primary focus on attracting and selecting more qualified candidates. All templates created were delivered to ensure that GAC can continue the recruitment and selection processes for intern members.

Key words: Recruitment and Selection, Candidates , Interviews, Group Assessment Job Description, CV Screening

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Metodologia do projeto.....	3
1 Metodologia do Projeto de Intervenção.....	4
Capítulo II – Caracterização da Entidade acolhedora do projeto.....	7
2 Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP	8
2.1 Gabinete Alumni e Carreira – GAC	10
Capítulo III – CONCEÇÃO DO PROJETO	14
3 Início.....	15
3.1 Pedido do Cliente	16
3.1.1 Objetivos.....	16
3.1.2 Público-Alvo.....	17
3.1.3 Recursos Disponíveis	17
3.1.4 Prazo de Elaboração, Execução e Conclusão do Projeto.....	18
3.2 Análise Teórica.....	18
3.2.1 Recrutamento e Seleção.....	18
3.2.1.1 O Recrutamento	20
3.2.1.2 A Seleção.....	24
3.2.2 Membros Não Remunerados	26
3.2.2.1 O Voluntariado	26
3.2.2.2 O Estagiário	28
3.3 Análise Empírica	29
Capítulo IV – Planeamento.....	34
4 Planeamento	35
4.1 Estratégia	35
4.2 Proposta de Projeto.....	35
4.2.1 Designação do Projeto	35

4.2.2	Objetivo	35
4.2.3	Público-alvo.....	36
4.2.4	Recursos	37
4.2.5	Atividades do projeto a implementar	38
4.2.5.1	Atividade 1- Atração de candidatos	39
4.2.5.2	Atividade 2- Gestão de candidatos	39
4.2.5.3	Atividade 3 - Seleção do candidato	40
4.2.6	Cronograma	43
Capítulo V – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....		44
5	Execução.....	45
5.1	Atividade 1- Atração de candidatos	45
5.1.1	Criação de descritivos funcionais para vagas específicas e identificação e definição das respectivas competências	45
5.1.2	<i>Template</i> de anúncio para as vagas em aberto.....	46
5.1.3	Seleção dos canais de divulgação das vagas	47
5.2	Atividade 2 – Gestão de Candidatos.....	48
5.2.1	Realização da triagem curricular tendo por base os critérios definidos .	48
5.2.2	Elaboração de <i>templates</i> de comunicação aos candidatos não selecionados.	49
5.2.3	Apresentação de um protótipo de Base de Dados de Recrutamento e Seleção	49
5.3	Atividade 3 – Seleção do candidato	51
5.3.1	Elaboração de um <i>template</i> de guião de entrevista.....	51
5.3.2	Teste do novo guião de entrevista	52
5.3.3	Exercício de avaliação de competências técnicas.....	53
5.3.4	Exercício de avaliação de competências comportamentais.....	54
5.3.5	Tomar a decisão final do candidato a selecionar e respetiva comunicação	57

Capítulo VI – AVALIAÇÃO	59
6 Monitorização e Controlo	60
CONCLUSÕES.....	66
Referências bibliográficas	71
Apêndices.....	78
Apêndice I – Template DAF	79
Apêndice II – Template Competências	81
Apêndice III – Template Anúncios das vagas	82
Apêndice IV – Template DAF Gestor de Redes Sociais	83
Apêndice V – Template DAF Gestor de Projetos.....	86
Apêndice VI – Template Competências Comportamentais.....	89
Apêndice VII – Template Competências Técnicas- Gestor de Redes Sociais.....	93
Apêndice VII – Template Competências Técnicas- Gestor de Projetos.....	95
Apêndice VIII – Anúncio da vaga de Gestão de Redes Sociais	97
.....	97
Apêndice IX – Anúncio da vaga de Gestor de Projetos	98
Apêndice X – Anúncio Indeed- Gestor de Redes Sociais	99
Apêndice XI – Configurações das candidaturas- Gestor de Redes Sociais	100
.....	100
Apêndice XII – Anúncio Indeed- Gestor de Projetos	101
Apêndice XIII – Configurações das candidaturas- Gestor de Projetos.....	102
Apêndice XIV – Base de Dados do recrutamento do GAC.....	103
Apêndice XV – Template de Comunicação aos candidatos não selecionados.....	104
Apêndice XVI – Template de Comunicação aos candidatos não selecionados- fim do processo	105
Apêndice XVII – Template de Guião de Entrevistas – Candidatura a Estágio em Gestão das Redes Sociais.....	106

Apêndice XVIII – Template de Guião de Entrevistas – Candidatura a Estágio de Gestor de Projetos.....	108
Apêndice XIX- Apresentação da Dinâmica de Grupo implementada.....	109
Anexos.....	110
Anexo I – Comunicação enviada por email à Direção da Licenciatura de Marketing	111

Índice de Figuras

Figura 1: Correspondência entre as fases da Metodologia de Projeto, os capítulos deste trabalho e as atividades inerentes	6
Figura 2- Organograma do ISCAP - Imagem adaptada de Organograma do ISCAP, por ISCAP, 2023	10
Figura 3- Serviços do GAC	12
Figura 12- Publicação candidato 1	53

Índice de Tabelas

Tabela 1- Missão, Propósito e Valores do GAC	11
Tabela 2- Valores do GAC	11
Tabela 3- Distinção entre voluntariado e não voluntariado.....	27
Tabela 4- Tipos de estágio.....	29
Tabela 5 - Etapas de implementação do projeto.....	33
Tabela 6- Abordagem de Implementação.....	38
Tabela 7- Cronograma de Implementação.....	43
Tabela 8- Resumo das candidaturas	49
Tabela 9- Calendário de agendamento das entrevistas.....	52
Tabela 10- Grelha de avaliação de competências comportamentais	56
Tabela 11- Definição das Competências	89

Lista de abreviaturas

GAC- Gabinete Alumni e Carreira

DAF- Descrição e Análise da Função

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido no Gabinete *Alumni* e *Carreira*, uma unidade integrada nas infraestruturas do ISCAP. O seu principal objetivo consistiu na elaboração de uma proposta de reestruturação dos processos de recursos humanos, com particular incidência no recrutamento e seleção de membros estagiários. Para tal, procedeu-se à revisão das políticas e procedimentos em vigor, à elaboração de materiais informativos relativos ao processo e à reformulação das atividades, sustentada numa base teórica atualizada. Todo o planeamento teve por base as necessidades identificadas pelo cliente, culminando na implementação e posterior avaliação do projeto.

A reestruturação do processo de recrutamento e seleção foi organizada em várias fases, permitindo avaliar o desempenho dos candidatos tanto a nível individual como em grupo, com base nas suas competências técnicas e comportamentais. Paralelamente, foram também desenvolvidas ferramentas com o intuito de atrair candidatos e avaliar eficazmente o seu perfil.

Em síntese, este projeto procurou conceber e testar instrumentos que possibilitem ao Gabinete implementar processos de recrutamento e seleção mais eficazes, com o objetivo de melhorar o desempenho individual dos membros estagiários, potenciar o desempenho organizacional e promover o desenvolvimento contínuo da unidade.

No que respeita à estrutura do projeto de intervenção, este encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro apresenta a metodologia de investigação-ação adotada; o segundo descreve a entidade cliente, que serve de enquadramento à intervenção. O terceiro capítulo corresponde ao ponto de partida do projeto, com a análise da situação atual. No quarto capítulo, é delineada a proposta de planeamento das ações a implementar, seguindo-se a fase de execução, abordada no quinto capítulo. O sexto e último capítulo dedica-se à avaliação dos resultados obtidos, à apresentação das conclusões, às limitações identificadas e às contribuições do projeto, incluindo sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – METODOLOGIA DO PROJETO

1 Metodologia do Projeto de Intervenção

Para o desenvolvimento deste projeto, foi adotada uma metodologia com base no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), um guia de referência amplamente reconhecido por reunir normas, boas práticas e diretrizes que visam otimizar a execução de projetos (Project Management Institut, 2021).

O PMBOK, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), a maior entidade internacional dedicada à promoção das melhores técnicas de Gestor de Projetos, fornece um enquadramento metodológico que contribui para o planeamento e execução rigorosa de cada fase do projeto (Project Management Institut, 2021).

Para completar esta metodologias foi também adotada a investigação-ação, que é constituída um processo contínuo de melhoria, onde a prática e a reflexão alternam entre sim com o objetivo de resolver algum problema ou aprimorar um processo já existente de forma eficaz. Esta metodologia é caracterizada por um conjunto de métodos destinados a aperfeiçoar práticas já aplicadas (Fonseca, 2012).

De acordo com Vargas (2018) o desenvolvimento de um projeto é composto por várias fases, sendo que cada uma define o trabalho técnico a ser realizado e os elementos envolvidos. No caso específico deste projeto, a sua aplicação incide sobre o processo de recrutamento e seleção de membros estagiários para o Gabinete Alumni e Carreira, com o objetivo de o tornar mais estruturado, eficiente e alinhado com as boas práticas de gestão. A divisão é realizada em cinco fases, sendo elas: início, planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento (Vargas, 2018).

- **Início**: esta é a fase em que se identifica uma necessidade ou oportunidade, a qual dá origem a um novo projeto ou a uma nova fase de um projeto existente. Aqui são definidos a justificação, os objetivos gerais e o enquadramento inicial do projeto.
- **Planeamento**: nesta etapa, o projeto é estruturado em detalhe. Define-se a estrutura do trabalho, os objetivos específicos, as atividades a desenvolver, a alocação de recursos e as metas a atingir. No final desta fase, o projeto deve estar suficientemente bem definido para poder ser executado com eficácia e previsibilidade.

- Execução: corresponde à implementação prática do que foi planejado. São mobilizados os recursos designados, estabelecidos os fluxos de comunicação e iniciadas as atividades principais. Paralelamente, inicia-se também o acompanhamento do progresso do projeto.
- Monitorização e controlo: esta fase tem como finalidade garantir que o projeto avança conforme o planejado. São realizados ajustes, geridos os riscos, avaliadas mudanças necessárias e implementadas ações corretivas para assegurar o alinhamento com os objetivos definidos.
- Encerramento: marca o término formal do projeto. São finalizadas as entregas, organizada a documentação final, realizadas as avaliações de desempenho e sistematizadas as aprendizagens. Esta fase inclui também o reconhecimento das conquistas alcançadas e a entrega oficial dos resultados aos *stakeholders*.

Segundo Vargas (2018) as fases estão interligadas entre si, pelo que podem acontecer de forma paralela ou simultaneamente.

Segundo Fonseca (2012), a investigação-ação constitui uma transformação profunda da realidade social, resultando numa mudança significativa nas condições de vida e no bem-estar das pessoas diretamente envolvidas. Ainda de acordo com o mesmo autor, as fases desenvolvem-se de forma contínua e num processo cíclico, permitindo o surgimento de novos ciclos que dão origem a sucessivas camadas de experiências, reflexão e ação.

Com base nesta informação, elaborou-se a Figura 1 que relaciona as etapas da metodologia com as fases que serão desenvolvidas ao longo do projeto.

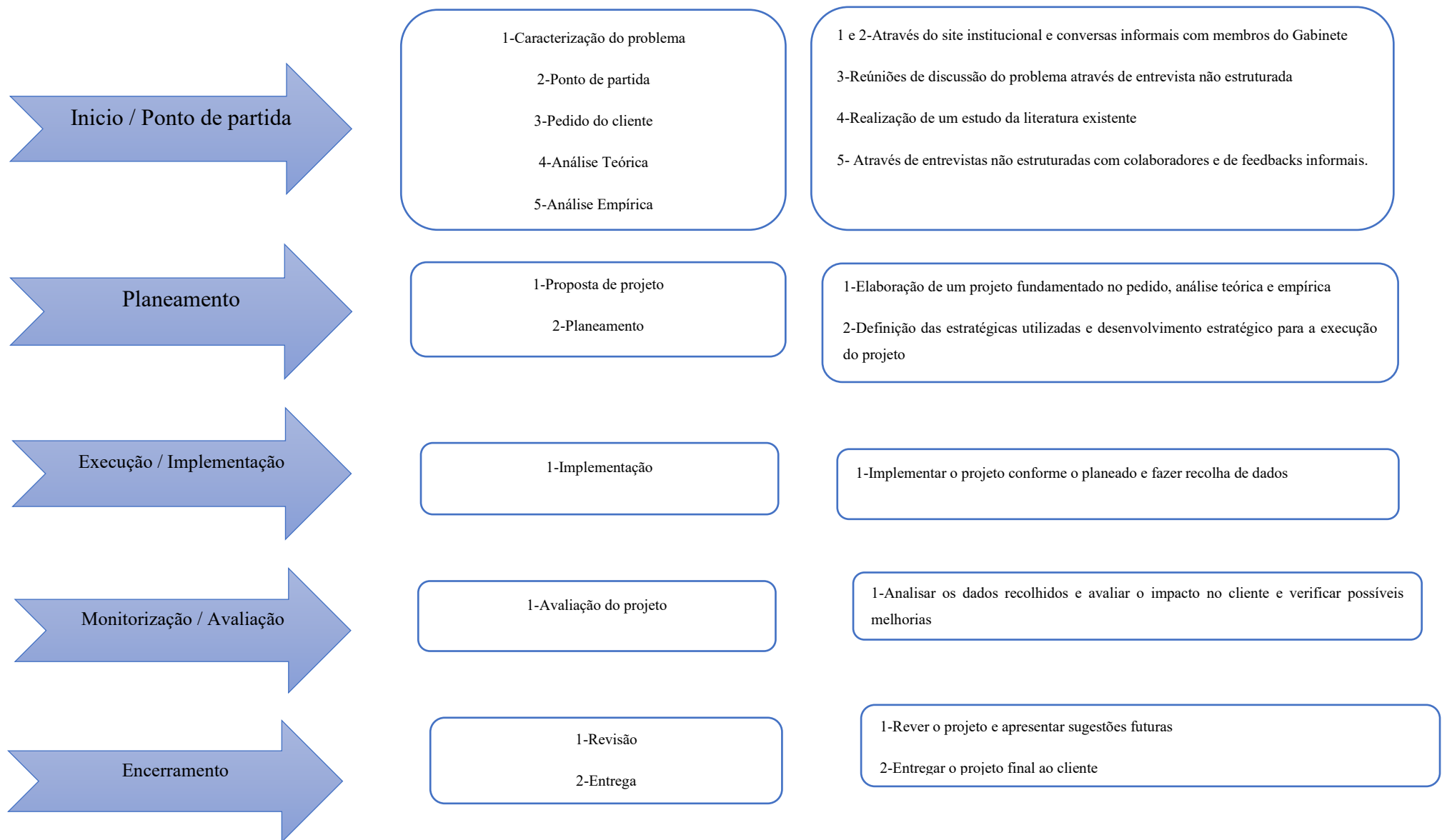


Figura 1: Correspondência entre as fases da Metodologia de Projeto, os capítulos deste trabalho e as atividades inerentes

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO

2 Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – ISCAP

O Instituto remonta a 1886, ano da sua fundação, estando desde a sua origem profundamente ligado ao ensino das ciências empresariais. Em 1976, adota a designação atual de Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), anteriormente conhecido como Instituto Comercial do Porto. Posteriormente, em 1988, integra o Instituto Politécnico do Porto (IPP).

Localizado na freguesia de São Mamede de Infesta, no concelho de Matosinhos, nas proximidades do Hospital de São João, o ISCAP constitui uma referência nacional no ensino das ciências empresariais. Atualmente, é uma das oito escolas que integram o Instituto Politécnico do Porto, considerado o maior e um dos mais prestigiados institutos politécnicos em Portugal, bem como uma das mais reconhecidas instituições de ensino superior a nível nacional.

Esta prestigiada instituição dispõe de uma área total de 10.736 m² e encontra-se equipada com uma vasta biblioteca, dois auditórios, três anfiteatros, uma sala de atos, vários centros de informática, laboratórios de línguas e multimédia, bem como um laboratório de marketing digital. Conta ainda com uma cantina, dois bares, um restaurante e diversas repartições administrativas.

A pensar nas necessidades dos estudantes, o ISCAP disponibiliza várias salas de estudo, espaços de coworking e numerosas salas de aula onde decorrem as sessões presenciais dos diferentes cursos e turmas. As suas infraestruturas permitem acolher cerca de 5.000 estudantes, 240 docentes e 65 funcionários, estando igualmente preparadas para garantir acessibilidade e condições adequadas a pessoas com deficiência.

Os estudantes constituem a razão de ser desta instituição e são fundamentais para a sua identidade, atuando como agentes ativos no seu crescimento e transformação. São indivíduos capazes de mobilizar os conhecimentos adquiridos, aplicando-os de forma pertinente na sua vida pessoal, profissional e social, estando preparados para inovar e para se adaptarem às constantes mudanças.

A comunidade de estudantes do ISCAP é formada por estudantes a tempo inteiro, que se dedicam exclusivamente à sua formação e por trabalhadores-estudantes, que neste caso, dividem o seu tempo entre o trabalho e os estudos. É importante salientar que a

maior parte desta comunidade é composta por estudantes nacionais, mas que o número de estudantes internacionais tem vindo a aumentar, uma vez que a internacionalização é um dos pilares da política do ISCAP. A estratégia de Internacionalização passa por um aumento constante de acordos de cooperação celebrados e concretizados com várias instituições de ensino superior, dentro e fora da Europa.

Esta instituição apresenta uma diversificada oferta formativa na área das ciências empresariais. Está dividida entre licenciaturas, mestrados, pós-graduações e Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTESP) e tem como objetivo a criação de uma estreita relação como o meio envolvente, adaptando-se à realidade vivida, através da utilização de novas metodologias e a adoção de novas atitudes no ensino. Neste sentido e visando a constante preocupação com a qualidade do ensino bem como os profissionais formados, a instituição desenvolve parcerias com entidades públicas e privadas, a nível nacional e internacional com o objetivo de convidar empresas e profissionais para que estes partilhem experiências e boas práticas com os seus alunos.

Como visão o ISCAP apresenta os seguintes elementos: a inovação, a experiência e a responsabilidade social, assumindo-se como uma instituição de referência no ensino superior.

Com o propósito de atender as necessidades atuais e futuras a políticas da Presidência dos ISCAP sustenta-se sobre quatro pilares fundamentais: o ensino/formação, a investigação, a internacionalização e prestação de serviços à comunidade envolvente. Estes pilares são suportados por uma estrutura que contemplam três áreas: órgãos de gestão, serviços e apoio à comunidade. Essa estrutura é apresentada no organograma seguinte.

Figura 2- Organograma do ISCAP - Imagem adaptada de Organograma do ISCAP, por ISCAP, 2023



Fonte: <https://www.iscap.ipp.pt/iscap/organica/OrganogramaISCAP.png>

2.1 Gabinete Alumni e Carreira – GAC

O Gabinete *Alumni* e Carreira é um serviço do ISCAP que se dedica a todos os alunos que estudaram, se formaram ou trabalharam nesta instituição. O GAC foi fundado em 2012 e localiza-se nas instalações do próprio instituto. A missão e objetivo deste gabinete é garantir e reforçar que a relação entre o ISCAP e os seus antigos estudantes e colaboradores (*alumni*) se mantém ativa, bem como manter relações privilegiadas com a Comunidade Empresarial e Institucional. O GAC pretende também facilitar o acesso ao mercado de trabalho, estimular aprendizagens e consolidar uma rede de contactos que incentive a progressão de carreira.

O GAC tem bem definido a sua missão, propósito e visão, sendo estes:

Tabela 1- Missão, Propósito e Valores do GAC

Propósito	Fortalecer a Comunidade Alumni e Potenciar o Desenvolvimento Profissional.
Missão	Conectar, Apoiar e Inspirar Alumni para o Sucesso Profissional e Pessoal.
Visão	Ser uma rede de Alumni de referência, reconhecida pela excelência no suporte ao desenvolvimento profissional e na criação de conexões de confiança.

Fonte: Elaboração própria com base no site oficial

Tem também assente os valores que sustentam o funcionamento deste Gabinete, sendo estes:

Tabela 2- Valores do GAC

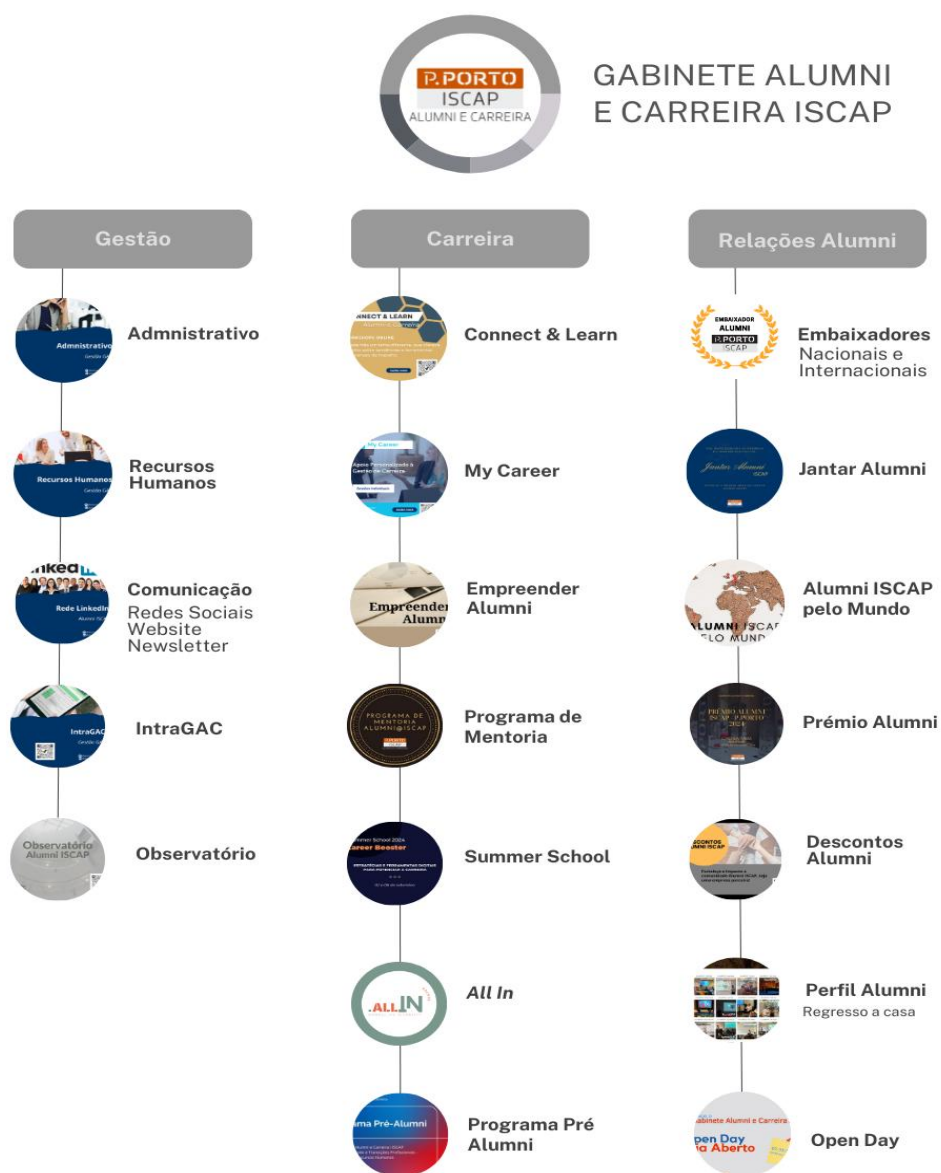
Excelência	Procurar a excelência em todas as iniciativas, garantindo um elevado padrão de qualidade no suporte e nos recursos oferecidos aos ex-alunos.
Inovação	Encorajar a inovação e a criatividade na procura de novas formas de apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos ex-alunos.
Colaboração	Valorizar a colaboração e o trabalho em equipa, promovendo a troca de conhecimentos e experiências entre os ex-alunos, a comunidade académica e os parceiros
Integridade	Agir com integridade, transparência e ética em todas as ações e relações.
Compromisso	Estar comprometido com o sucesso dos ex-alunos, oferecendo suporte contínuo e recursos que contribuam para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Fonte: Elaboração própria com base no site oficial

Atualmente o ISCAP contabiliza mais de 120.000 membros na sua comunidade *alumni* ligados entre si sendo que destes, apenas 2.000 se encontram registados como *alumni* e 3.176 inscritos na rede fechada no *LinkedIn* gerida pelo GAC e que se encontram espalhados pelo mundo aproveitando as diversas vantagens *Alumni* ISCAP. Dentro do

leque destas vantagens fazem parte os serviços providenciados pelo próprio Gabinete, sendo estes: apoio e acesso a planos de desenvolvimento individual de carreira; descontos no âmbito de formações, como por exemplo o *Coaching*; acesso prioritário a informação sobre oportunidades de emprego; o alargamento da rede de *networking* e acesso a eventos que possibilitam o desenvolvimento profissional.

Figura 3- *Serviços do GAC*



Fonte: <https://www.iscap.pt/alumni/>

O GAC tem como principal missão acompanhar de perto o trajeto profissional dos *pré-alumni* e *alumni* ISCAP, favorecer o desenvolvimento da sua carreira e reforçar os laços que os unem à Escola.

CAPÍTULO III – CONCEÇÃO DO PROJETO

3 Início

O Gabinete Alumni e Carreira (GAC) iniciou a sua atividade com o propósito de acompanhar e apoiar os antigos estudantes do ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto –, promovendo uma ligação contínua entre a instituição e os seus diplomados. Desde a sua génese, o GAC tem procurado oferecer um apoio consistente e estruturado, tanto no processo de inserção no mercado de trabalho como na gestão e desenvolvimento das carreiras profissionais dos *Alumni*, contribuindo assim para a valorização do percurso académico e profissional de cada um.

Numa fase inicial, a atuação do Gabinete centrava-se sobretudo no contacto com os estudantes após a conclusão dos seus ciclos de estudo. No entanto, com o passar do tempo e com a evolução das necessidades do mercado e da própria comunidade académica, tornou-se evidente a importância de estabelecer essa ligação de forma antecipada, ainda durante o percurso académico. Esta mudança de paradigma visou tornar o acompanhamento mais eficaz, permitindo que a relação entre o ISCAP e os seus estudantes fosse construída de forma gradual e sustentada.

Com este objetivo, foi implementada uma abordagem proativa que procurou reforçar a presença do GAC junto da comunidade estudantil, promovendo um contacto mais direto e recorrente com os futuros *Alumni*. Esta estratégia tem sido liderada por Cassiana Damo, técnica superior responsável pelo relacionamento com os antigos estudantes, que tem dinamizado diversas iniciativas orientadas para os chamados “pré-*Alumni*”. Entre estas iniciativas destaca-se a promoção e o apoio na criação e otimização de perfis na plataforma profissional LinkedIn, ferramenta essencial para a construção de uma presença digital sólida e alinhada com os atuais padrões de empregabilidade.

Paralelamente, o GAC tem enfrentado desafios significativos no que respeita à sua estrutura operacional. Em vários momentos, a sua atividade foi assegurada unicamente por trabalho voluntário ou por estágios curriculares, na ausência de recursos humanos contratados de forma permanente. Embora atualmente conte com uma profissional a tempo inteiro que assume múltiplas funções, persistem lacunas em áreas estratégicas como a Gestor de Redes Sociais, a comunicação institucional, os recursos humanos e a Gestor de Projetos. Estas limitações têm implicações diretas na capacidade do Gabinete

de expandir as suas ações e dar resposta de forma consistente às necessidades da comunidade académica e *Alumni*.

Face a este cenário, o contributo dos membros estagiários continua a ser fundamental para garantir a continuidade, o reforço e a diversificação das atividades desenvolvidas pelo GAC. Ainda que a sua colaboração ocorra, na maioria das vezes, em regime não remunerado, o seu papel revela-se essencial para assegurar a operacionalização das várias vertentes do trabalho do Gabinete.

Assim, torna-se premente reestruturar o atual processo de recrutamento e seleção de membros estagiários, de forma a garantir maior coerência, eficácia e profissionalismo na gestão deste recurso humano. O GAC propõe, por isso, a implementação de uma nova estrutura de recrutamento, mais detalhada, validada e orientada para a profissionalização desta dimensão, procurando assegurar uma experiência de estágio mais enriquecedora para os estudantes, enquanto se reforça a qualidade e sustentabilidade do serviço prestado pelo Gabinete à comunidade ISCAPiana.

3.1 Pedido do Cliente

Com o propósito de compreender de forma clara e aprofundada as necessidades do cliente relativamente aos objetivos do projeto, foi realizada uma entrevista inicial com o Gabinete Alumni e Carreira. Nesta primeira abordagem, foram definidos elementos essenciais como a identificação do público-alvo, os objetivos específicos a alcançar e os recursos disponíveis para a implementação das ações. Posteriormente, decorreram várias reuniões de acompanhamento, que permitiram delinear os passos seguintes e ajustar a estratégia consoante as necessidades identificadas.

Com base nas informações recolhidas e nas decisões tomadas em conjunto, foi elaborado um plano de trabalho estruturado, no qual se definiram metas concretas e prazos de execução, com vista à obtenção dos resultados pretendidos.

3.1.1 Objetivos

A partir da entrevista inicial com o GAC foi possível definir como foco e objetivo principal do projeto:

- Identificar e atrair candidatos com as competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho eficaz na função;

- Selecionar pessoas cujos valores e objetivos estão alinhados à cultura organizacional e às metas de longo prazo da empresa.

No que diz respeito aos objetivos operacionais foram definidos os seguintes:

- Elaboração e experimentação de *templates* de anúncios de vagas de estágios;
- Elaboração e experimentação de um procedimento de triagem curricular;
- Elaboração e experimentação de um guião de entrevistas de seleção;
- Elaboração de um *template* de relatório de seleção e a sua implementação;
- Elaboração de um *template* de respostas positivas e negativas aos candidatos e a sua implementação;
- Elaborar uma base de dados de gestão de R&S;
- Elaboração de um procedimento geral com indicação dos respetivos instrumentos e responsáveis.

3.1.2 Público-Alvo

O público-alvo deste projeto abrange todos os estudantes matriculados no ensino superior que necessitem de realizar um estágio curricular com um número de horas definido como requisito para a conclusão do respetivo ciclo de estudos. Incluem-se, neste âmbito, estudantes de licenciatura, mestrado e cursos técnicos superiores profissionais (TeSP), com especial enfoque nos finalistas.

Dado que o estágio curricular decorre em formato presencial, optou-se por restringir a aceitação de candidaturas a estudantes residentes no distrito do Porto, por forma a garantir a viabilidade da participação e o cumprimento dos objetivos formativos.

3.1.3 Recursos Disponíveis

No âmbito do desenvolvimento e implementação deste projeto de intervenção, foram identificados diversos recursos fundamentais, agrupados em três categorias principais: recursos humanos, físicos e financeiros, todos pertencentes ou acessíveis através do ISCAP.

Os recursos financeiros são bastante limitados, sendo o projeto sustentado por colaborações que não envolvem encargos adicionais. Exemplos disso incluem a divulgação de anúncios de estágios em plataformas online gratuitas.

No que diz respeito aos recursos físicos, destacam-se as infraestruturas disponíveis na instituição, nomeadamente salas de aula, auditórios, laboratórios devidamente equipados e as próprias instalações do Gabinete *Alumni* e Carreira.

Quanto aos recursos humanos, foram considerados os docentes da instituição, particularmente os que colaboram com o GAC e desempenham funções de orientação de estágios ou projetos, bem como os funcionários do Gabinete, estudantes e voluntários que apoiam as diversas iniciativas associadas ao projeto.

3.1.4 Prazo de Elaboração, Execução e Conclusão do Projeto

O projeto tem uma duração total de onze meses, decorrendo entre setembro de 2024 e julho de 2025, período ao longo do qual será possível realizar uma avaliação global das melhorias implementadas.

Durante a sua execução, serão promovidas reuniões regulares com o cliente, com o objetivo de monitorizar o progresso, identificar eventuais necessidades de ajustamento e introduzir melhorias face ao planeado inicialmente, assegurando a coerência e eficácia da intervenção ao longo do tempo.

3.2 Análise Teórica

A base para o desenvolvimento teórico está relacionada ao tema: Recrutamento e Seleção de membros não remunerados, que serviram de norteadores para a elaboração do projeto, análise e interpretação dos dados obtidos.

3.2.1 Recrutamento e Seleção

O contexto empresarial, na atualidade, apresenta-se extremamente volátil e em constante mudança. Torna-se fulcral que qualquer organização apresente elevados índices de adaptabilidade, competitividade e capacidade de resposta a essas mutações (Lievens & Chapman, 2010).

Segundo Carvalho & Rua (2017) pessoas são um dos recursos mais importantes das empresas, todavia, ainda existem organizações bem como gestores que não acompanham essa importância. O principal capital das organizações é o conhecimento, e este está nas pessoas. Ainda segundo o mesmo autor as organizações com as melhores práticas de recursos humanos são as mais bem-sucedidas e é nestas que os talentos querem estar, desenvolver, comprometer e colaborar.

No âmbito da gestão de recursos humano, o processo de recrutamento e seleção adquire um papel central e deve ser encarado como a função que implica uma estratégia bem estruturada, pois é através deste processo que às organizações a identificação de talentos, que pode fazer a diferença no mercado do trabalho, este cada vez mais complexo, especializado e competitivo (Shammot, 2017).

Lievens & Chapman (2010), defende que ao longo do processo de recrutamento e seleção é fundamental ter os objetivos bem definidos, pois só assim será possível adotar e desenvolver a melhor estratégia para colmatar a necessidade sentida.

No que diz respeito à sua definição, o recrutamento e seleção pode ser definido como o conjunto de procedimentos que dão origem à decisão final da seleção de um ou mais candidatos, com vista ao desempenho de determinada função. Assim, deve ser composto por várias etapas, onde o principal objetivo será identificar, caracterizar e analisar diferentes perfis, no sentido de compreender se estes vão de encontro às necessidades que precisam de ser colmatadas (Hamza et al., 2021).

O recrutamento e seleção, enquanto atividades inerentes à gestão de recursos humanos, traduzem-se na exploração e análise de mercado, na procura de elementos dotados de novas competências para a organização. Um processo de recrutamento e seleção eficaz tem como base a definição de quais as necessidades da organização bem como qual o perfil que é pretendido (Coutinho, 2015). De acordo com alguns autores, como Ueda & Ohzono (2013) e Sangeetha (2010), o sucesso de uma empresa, assim como a motivação do trabalhador, são mais facilmente atingidos quando os seus valores e comportamentos coincidem.

Segundo Coutinho (2015), recrutar e selecionar é uma prática complexa, pois é necessária a comparação de diferentes candidatos e perfis entre si, por isso, o profissional de recursos humanos deve precaver-se para diminuir as subjetividades na hora seleção. Não se trata de uma atividade simples, mas sim de um conjunto de técnicas adequadas e adaptáveis às necessidades da organização.

O processo de recrutamento e seleção é composto por diversas fases. Este inicia com a análise e definição de funções cujo objetivo é determinar as competências e qualificações que são necessárias para o desempenho da função necessária, bem como o perfil que o candidato deve possuir, com o intuito de tornar o processo de recrutamento e seleção o mais ajustado às necessidades e exigências da empresa. De seguida, é feita uma

análise e são escolhidos os métodos de recrutamento e técnicas mais adequados a utilizar. Posto isto dá-se início à procura de candidatos para selecionar. Dentro do leque de candidatos que preenchem os requisitos, através dos métodos e técnicos anteriormente definidos, é essencial selecionar o mais adequado para o desempenho da função. Após o candidato selecionado estar integrado e iniciar funções, numa fase final deste processo é importante realizar uma avaliação do processo, de forma a conferir se este se adequou à função e avaliar se o processo foi realizado de forma eficaz e de encontro aquilo do que era pretendido (Rego et al., 2015).

As organizações necessitam de pessoas com aptidões e competências para ocupar os cargos disponíveis no mercado de trabalho. É necessário às empresas um processo de captação de pessoas eficaz, pois é através deste que são selecionados os melhores talentos, com as aptidões e competências necessárias para ocupar determinados cargos e funções. Deste modo, o recrutamento e seleção são atividades totalmente interligadas e que caminham lado a lado (Jakobsen et al., 2023).

Segundo Allal-Chérif et al (2021), para que o responsável pelo processo de recrutamento e seleção atinja os seus objetivos eficazmente é necessário que compreenda as diferenças entre o conceito de recrutamento e o conceito de seleção. Apesar de similares não são considerados sinónimos, uma vez que, cada um possui as suas particularidades e especificidades.

3.2.1.1 O Recrutamento

O recrutamento é um processo que ocorre entre a decisão de preencher um cargo disponível e a seleção do candidato que corresponda ao perfil e aos requisitos pretendidos para exercer a função.

No que à sua definição diz respeito, de acordo com Gilch & Sieweke (2020), o recrutamento pode ser descrito como um conjunto de tarefas e práticas adotadas em que o objetivo passa por atrair e identificar candidatos. Para se dar início a este processo como explicado por Lievens & Chapman (2010), é necessário que a organização faça o levantamento da existência de uma necessidade de contratar pessoas para o desempenho de funções específicas, abrangendo o perfil procurado bem como as características e competências que é necessário recrutar, indo sempre ao encontro dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Assim, o recrutamento é baseado num processo de procura e atração de talento de forma a levá-lo a candidatar-se a uma posição e convencendo-o a aceitar a proposta em oferta. Muitos são os fatores que podem influenciar neste processo, como por exemplo, a mão de obra, a oferta no mercado, as condições económicas, as normas sociais, a preferência das organizações em apostar em competências técnicas ou sociais, a tecnologias, entre outros Gully, SM, Phillips, JM, & Kim (2013).

No âmbito das etapas do processo de recrutamento, Larkin et al. (2020), defendem que este se deve iniciar pela análise do contexto interno e externo da organização. De seguida, analisar o posto de trabalho a colmatar com a informação fornecida pela entidade, que deve ser clara e objetiva para que se possa definir critérios de avaliação de forma adequada e ajustada ao processo. De seguida, é necessário definir a fonte de recrutamento, que pode ser interna ou externa. Posteriormente, selecionar as técnicas para alcançar as fontes, como por exemplo, bases de dados, parceiros, feiras de emprego parcerias ou anúncios. Numa fase final, é necessário considerar a lista de candidatos elegíveis para se dar início ao processo de seleção.

O processo de recrutamento pode ser direto ou indireto. É denominado como recrutamento direto quando o processo é desenvolvido e assegurado pela própria empresa. Quando esta não possui os recursos necessários para assegurar o processo recorre a serviços e entidades externas, sendo assim denominado de recrutamento indireto (A. Ferreira et al., 2015).

Assim é necessário ter em consideração que o recrutamento deve ser capaz de atrair um grupo de candidatos suficientes para alimentar de forma adequada o processo de seleção.

O recrutamento interno é aplicado quando uma vaga é preenchida por um colaborador que já faz parte da organização. Esta modalidade de recrutamento pode resultar de uma promoção ou transferência e tem como principal objetivo valorizar os recursos humanos internos, aproveitando a experiência, as competências já adquiridas e o conhecimento da cultura organizacional por parte dos colaboradores. Além disso, este processo permite que a vaga seja divulgada internamente, dando oportunidade aos membros da organização de se candidatarem a novas funções (Davies et al., 2023).

O recrutamento interno apresenta-se como vantajoso devido ao facto de que promove o aproveitamento dos talentos dentro da organização, motiva os colaboradores encurta o processo e implica menos custos para a organização (Rehman et al., 2022).

Em suma, é um processo rápido, económico, que reduz riscos de inadaptação e de formação e ao mesmo tempo promove a ideia de possibilidade de crescimento profissional na empresa em que os talentos estão inseridos.

Por outro lado, o recrutamento interno também apresenta algumas limitações, como a dificuldade em introduzir novas competências e perspetivas na organização. De acordo com Rehman et al (2022) sempre que surge a necessidade de criar um novo posto de trabalho ou de preencher uma função existente, cabe ao responsável de recrutamento ponderar se há colaboradores internos com perfil adequado para a vaga. Ainda segundo o mesmo autor, optar por um candidato externo pode gerar desmotivação entre os colaboradores que, tendo-se esforçado com vista a uma progressão na carreira, veem essas oportunidades serem atribuídas a novos elementos

A adoção do recrutamento interno exige um conhecimento aprofundado das competências dos colaboradores. Por isso, é fundamental que existam sistemas eficazes de avaliação de desempenho que permitam identificar o potencial de cada colaborador, bem como momentos de escuta ativa para compreender as suas aspirações profissionais. Estes mecanismos facilitam a identificação de candidatos internos adequados sempre que surja uma vaga, evitando recorrer ao recrutamento externo. Além de ser um processo mais célere e menos oneroso, o recrutamento interno valoriza o investimento em formação, reforça o sentimento de pertença, promove oportunidades de progressão interna e reduz o risco de perda de talentos ou de inadaptação (Lievens & Chapman, 2010).

O recrutamento externo consiste em preencher uma vaga com recurso a candidatos que não pertencem à organização. Tal como a nome indica é um processo de recrutamento que privilegia a procura de candidatos externos, de entre aqueles que exercem funções noutras empresas ou que estão disponíveis no mercado de forma a incorporar novas competências não existentes internamente (Chen, 2005). O recurso a este tipo de recrutamento pode surgir quando os requisitos necessários para o desempenho de determinada função não se encontram disponíveis dentro da própria organização, o que faz com que surja a necessidade de procurar talentos externos, a fim de fazer face às necessidades de recrutamento que a função exige (William Chan, 2021).

Como acontece com qualquer tipo de processo, o recrutamento externo apresenta vantagens e desvantagens. Tendo por base DeVaro & Morita (2013) as vantagens do recrutamento externo são variadas, este permite uma restituição dos quadros da empresa, que por sua vez torna possível a entrada de novas experiências vindas de outros contextos profissionais e novas formas de solucionar possíveis problemas. No entanto, o recrutamento externo também aponta algumas desvantagens, nomeadamente a morosidade do processo, o facto de ser dispendioso, pois acarreta mais custos, bem como o facto de poder afetar a motivação dos colaboradores da organização através da desmotivação e frustração (William Chan, 2021).

Existe ainda outro tipo de recrutamento que é denominado de recrutamento misto. Este consiste em juntar duas formas de recrutar, interna e externamente em simultâneo (Melão & Reis, 2020). O recurso a este tipo de recrutamento pode acontecer quando existe a necessidade de recorrer ao recrutamento externo, mas também se pretender dar oportunidade a potenciais candidatos internos (Melão & Reis, 2020).

Assim, quando se recorre a este tipo de recrutamento a organização incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores. No entanto, por vezes existe a necessidade de recrutar de forma externa uma vez que possibilita absorver novas competências que a organização ainda não possui e que são necessárias.

Com os grandes e constantes avanços na área das tecnologias da informação, surge uma nova forma de recrutar, mais ampla e eficiente, o recrutamento online. A internet apresenta-se como uma ferramenta imprescindível para todos os profissionais que pretendem recrutar através da divulgação. O recrutamento através da internet é o processo de recrutar pessoas através das candidaturas que as mesmas fazem às ofertas disponíveis na internet ou até mesmo partilhar, divulgar e procurar ofertas junto das entidades empregadoras. A internet possibilita uma grande quantidade de informação sobre as organizações àqueles que procuram novas oportunidades de trabalho, como defendem (Moraes et al., 2020). Este tipo de recrutamento apresenta algumas vantagens como por exemplo, o facto de permitir às empresas retirar os seus lucros através da ampla capacidade de divulgação das suas necessidades de recrutamento, diminuição de custos e aumento da produtividade dos processos, pois ao trabalhar desta forma, a organização consegue recrutar candidatos de forma mais rápida bem como preencher as suas necessidades (O. Allal-Chérif et al., 2021).

Várias são as razões que fazem com que empresas e candidatos centrem grande parte das suas práticas no recrutamento online. Esta tipologia de recrutamento, para além de todas as vantagens enunciadas anteriormente, é uma realidade inseparável dos processos de recrutamento, quer por força da globalização e desenvolvimento tecnológico, quer por força de todas as restrições impostas pela pandemia covid-19.

3.2.1.2 A Seleção

A seleção é um processo que consiste na triagem, avaliação, classificação e escolha dos candidatos que foram considerados no processo de recrutamento, com o intuito de identificar aquele que melhor se afigura para o desempenho de determinada função (Moss & Francis, 2018).

Moss & Francis (2018) consideram que a seleção envolve as análises dos requisitos exigidos para desempenhar a função pretendida bem como as características que cada candidato possui. É um método de comparação entre duas variáveis: os requisitos da função e as características do candidato. O processo seletivo deve prover um diagnóstico atual e um diagnóstico futuro de como o candidato se situará a longo prazo (Chiavenato, 2014).

O pretendido num processo de seleção é que exista um ajustamento entre o perfil do indivíduo e a função a desempenhar. Pretende-se alinhar os interesses do candidato com os da organização em questão, para que se consiga otimizar a relação entre a satisfação e o rendimento (Chiavenato, 2014). É importante também salientar que para um processo de seleção ser eficaz é importante que os critérios seletivos se encontrem bem definidos, critérios estes que se encontram alinhados com o contexto da organização, isto é, organizações inseridas em mercados de elevada concorrência optarão por eficácia e flexibilidade, enquanto empresas mais estáveis a tendência será optar por colaboradores que procuram uma maior estabilidade e segurança no emprego (Gomes et al., 2008).

Devido ao seu papel de relevo na gestão de recursos humanos, este procedimento é altamente impactante ao nível dos resultados organizacionais, isto é, uma boa seleção representa um impacto positivo, por outro lado, uma má seleção pode provocar um impacto negativo na organização. Segundo Lussier & Hendon (2017), escolher o candidato com as qualificações e competências mais adequadas para uma determinada função contribui significativamente para o aumento da produtividade da organização. Contudo, o oposto também é possível, a escolha de um candidato que não corresponde às

exigências do cargo pode ter consequências negativas. Conscientes da importância deste processo, os profissionais de recursos humanos estão cada vez mais atentos aos riscos associados a uma seleção inadequada. Tal como referem Caetano & Vala (2007), um erro de seleção não se limita à contratação de pessoas que não deveriam ter sido escolhidas, mas inclui também a perda de candidatos com elevado potencial, que poderiam ter sido valiosos para a organização e acabaram por ser captados pela concorrência. Por isso, torna-se essencial utilizar métodos de seleção que não só se adequem à função em causa, como também estejam alinhados com a cultura e os valores da organização onde o candidato irá integrar-se.

De acordo com Pontes (2022) o processo de seleção é constituído por mais do que uma fase, pois tem o objetivo de avaliar os candidatos e reduzir o número dos mesmos de forma progressiva. Para o processo ser mais preciso e rigoroso é importante recorrer a várias técnicas de seleção. São dois os métodos de seleção mais utilizados pelos profissionais: a análise curricular e as entrevistas de seleção (Machado & Portugal, 2013).

A análise curricular é realizada através da análise do curriculum vitae individual de cada candidato, e é um dos primeiros contactos que o candidato tem com a entidade empregadora. Na sua avaliação é possível avaliar e conhecer tanto os dados biográficos como as experiências passadas de cada indivíduo e assim antecipar o desempenho do futuro colaborador. Através desta análise é possível definir os critérios que devem ser parte integrante da avaliação como por exemplo, os seus conhecimentos técnicos, experiências prévias e traços de personalidade (Gomes et al., 2008).

Por sua vez, a entrevista permite avaliar algumas competências, testar o raciocínio, informar o candidato acerca da organização e esclarecer eventuais dúvidas do seu curriculum vitae. Contudo, utilizar a entrevista como único método de seleção poderá não se revelar um bom indicador de que o candidato reúne todos os requisitos necessários (Camilo et al., 2021). Apesar de aparentemente fáceis de realizar, podem surgir algumas dificuldades na sua realização, como referem Lavigna & Hays (2004). Assim é de extrema importância que quem conduz a entrevista tenha formação e se prepare previamente, tenha acesso a uma boa análise e descrição de funções, que o conteúdo das questões seja salvaguardado e que tenha cuidado na recolha da informação (Gomes et al., 2008). No que à sua estrutura diz respeito, as entrevistas podem ser classificadas em três tipos diferentes: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas. As entrevistas estruturadas implicam um guião composto por questões planeadas com antecedência e são colocadas

pela mesma ordem e forma aos candidatos, as entrevistas semiestruturadas são ligeiramente mais flexíveis e a ordem segundo a qual se colocam as questões é indiferente e, por fim, as entrevistas não estruturadas que são aquelas que se caracterizam pela sua informalidade, sem planeamento antecipado da mesma e que permite medir melhor alguns aspetos como a personalidade e as competências sociais (B. Pontes, 2022).

Para além da análise curricular e da entrevista de seleção existem ainda mais alguns métodos de seleção como por exemplo: testes de integridade, testes de habilidade cognitiva, testes de conhecimento, testes situacionais, testes de personalidade, testes de capacidades e conhecimentos, o *assessment center*, que consiste em avaliar o candidato em várias dinâmicas situacionais, como por exemplo na resolução de problemas ou simulações empresariais (B. Pontes, 2022).

Em suma, a seleção é uma das etapas fundamentais do processo de recrutamento e seleção pois um dos objetivos deste processo é encontrar as pessoas certas para a função certa com o objetivo de fazer a instituição em questão crescer para além de que também promove uma gestão de recursos humanos mais eficaz.

3.2.2 Membros Não Remunerados

Em contexto organizacional é possível distinguir dois tipos de membros trabalhadores não remunerados: o voluntário e o estagiário.

3.2.2.1 O Voluntariado

O voluntariado não é apenas uma manifestação de solidariedade e cidadania, mas também uma parte essencial da economia social.

De acordo com a lei n.º 71/98 de 3 de Novembro de 1998, Bases do enquadramento jurídico do voluntariado, o voluntariado caracteriza-se, de acordo com o artigo 2.º, como “*o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.*” e segundo o artigo 6.º, nº1, obedece “*aos princípios da solidariedade, da participação, da cooperação, da complementaridade, da gratuitidade, da responsabilidade e da convergência*”.

De acordo com Haski-Leventhal (2020) o voluntariado é definido como qualquer atividade em que o tempo é oferecido de forma livre e voluntária, com o objetivo de

beneficiar outra pessoa, grupo ou causa. Integra um conjunto de comportamentos de ajuda, exigindo um maior grau de compromisso do que a assistência espontânea, mas com um alcance mais limitado do que os cuidados prestados a familiares e amigos. Octavian (2024) acrescenta que é uma atividade realizada voluntariamente por um indivíduo, sem esperar, direta ou implicitamente, uma recompensa financeira ou bens. O voluntariado assume um papel relevante nas sociedades democráticas, funcionando muitas vezes como um meio de inclusão e integração social.

Segundo referido na lei, o voluntariado, embora desinteressado, não é considerado voluntariado quando é feito ocasionalmente, com carácter isolado e esporádico e/ou no âmbito familiar. Segundo a OIT (2011), estão excluídos os voluntários que prestam serviços diretamente ao agregado familiar.

De modo a compreender melhor quais as ações que são consideradas voluntariado das que não são consideradas, elaborou-se a seguinte tabela 3:

Tabela 3- *Distinção entre voluntariado e não voluntariado*

Voluntariado	Não voluntariado
Comprar alimentos para um idoso	Comprar alimentos para o próprio agregado familiar
Participar numa ação de alimentação para os sem abrigo, cozinhando refeições	Cozinhar refeições para o próprio agregado familiar
Desempenhar uma função sindical no seu tempo livre	Desempenhar uma função sindical no tempo laboral
Ser treinador de uma liga desportiva infantil, incluindo um em que o próprio filho esteja envolvido.	Ajudar o próprio filho a praticar um desporto
Fazer trabalho voluntário com colegas de trabalho fora do horário de trabalho pelas quais não se é pago.	Voluntariado durante o tempo remunerado, concedido por um empregador.
Participar num comité de limpeza do bairro.	Limpar a própria habitação.

Fonte: elaboração própria tendo por base (OIT 2011)

A pessoa voluntária

Segundo a lei n.º 71/98 de 3 de novembro, Bases do enquadramento jurídico do voluntariado, artigo 3.º, nº1, o voluntário é “*o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.*”.

A Organização da Nações Unidas defende que “O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social, ou outros campos de intervenção” (Nações Unidas, 2001).

Em suma o voluntariado diz respeito a um conjunto de ações realizadas de forma livre e responsável, por iniciativa própria, através das quais uma pessoa se compromete a dedicar parte do seu tempo e das suas capacidades ao serviço de causas sociais, comunitárias, culturais, ambientais entre outras, sem receber qualquer compensação financeiras.

3.2.2.2 O Estagiário

O estágio é o primeiro contacto com o mundo laboral. De uma forma geral é realizado por estudantes em conclusão de grau académico. Apresenta duas grandes vantagens, a primeira é o facto de ser uma oportunidade para aplicar e desenvolver as competências que foram adquiridas ao longo do curso e a segunda é a oportunidade de ingresso no mercado do trabalho (L. Ferreira & Ferraz, 2021).

Trata-se de uma experiência que não deve ser encarada de ânimo leve porque quanto melhor for a sua prestação durante o estágio, mais oportunidades surgem.

O estágio deve ser entendido como um espaço de aprendizagem crítica e reflexiva sobre a profissão. Segundo L. Ferreira & Ferraz (2021), a aprendizagem resulta também da ação do próprio estagiário, das tarefas que lhe são atribuídas e das condições em que estas são desenvolvidas. Tendo em conta esta realidade, o estágio deve concretizar-se como um instrumento de ensino ancorado na investigação, servindo de base quer para a formação inicial e contínua de professores, quer para a construção da identidade profissional docente (Freitas (2022); Teles & Rossato (2023)).

Existem diferentes tipos de estágios. Os mais comuns são:

Tabela 4- *Tipos de estágio*

Estágio Curricular	Integrado no plano de estudos na grande maioria das instituições de ensino.
Estágio Profissional	São estágios remunerados, têm regulamentação específica, podem ter uma duração de 6, 9 ou 12 meses.
Estágio Extracurricular	Não integra o plano de estudos das instituições de ensino. São estágios organizados por iniciativa de empresas ou de outras instituições.

Fonte: Elaboração própria tendo por base Teles & Rossato (2023)

Em suma podemos concluir que estagiários e voluntários apresentam semelhanças e diferenças. Como semelhança apresentam o facto de ambos serem inseridos numa estrutura organizacional e os projetos desenvolvidos contribuem para os objetivos da mesma, contribuem com a aplicação de conhecimentos e competências o que permitam que ganhem experiência prática, é comum que ambos recebam acompanhamento de um responsável ou mentor durante a sua colaboração e ainda tanto voluntários como estagiários podem receber certificados de participação, cartas de recomendação ou outro tipo de reconhecimento. No que diz respeito às diferenças o voluntário não estabelece vínculo laboral, a sua colaboração é livre e voluntária, não recebe remuneração, enquanto o estágio, dependendo do tipo, pode receber e de uma forma geral são livres de horários fixos, sendo definidos através de mútuo acordo.

3.3 Análise Empírica

Devido ao crescimento do Gabinete Alumni e Carreira (GAC), a quantidade de trabalho realizado começou a aumentar e percebeu-se que seria necessário o processo de recrutamento e seleção de membros estagiários. Os estagiários são essenciais para o bom funcionamento do GAC, não só pela ajuda fornecida como por todo o suporte dado, pois estes já foram a única base de funcionamento do mesmo, antes de existirem pessoas contratadas, mas também para compreender o funcionamento de todo o processo de recrutamento e seleção de membros estagiários realizado pelo GAC, foi realizada uma análise que envolveu uma entrevista não estruturada e observação participante durante 2 meses, com o objetivo de recolher informações relevantes sobre as práticas impostas. Numa primeira fase, foi conduzida uma entrevista não estruturada com um dos membros

responsável do GAC, para recolher informações detalhadas sobre a implementação do processo. Numa segunda fase, após essa compreensão, foi realizada observação participante, que consistiu na execução de vários processos de recrutamento e seleção de membros estagiários para a função de Gestor de Redes Sociais, Assistente de Recursos Humanos e Gestor de Projetos, sem qualquer modificação em relação ao que já era habitualmente realizado pelo GAC.

Foi possível concluir que não existia um processo estruturado nem definido para a realização do processo de recrutamento e seleção. Este era realizado consoante as necessidades que o Gabinete ia sentido no desenvolver das suas tarefas:

1- Análise das necessidades sentidas: Verifica-se a necessidade de integrar membros estagiários no GAC, essencialmente devido à sobrecarga de trabalho identificada pelos colaboradores contratados. Estes referem que, com os recursos humanos atualmente disponíveis, a elevada carga de tarefas compromete tanto a qualidade como a produtividade do trabalho desenvolvido pelo Gabinete.

De forma geral, quando se inicia um novo processo de recrutamento e seleção de estagiários, o GAC parte já de um perfil previamente delineado, com base nas suas preferências e experiências anteriores. Dá-se prioridade a estudantes finalistas que necessitem de realizar um estágio curricular como requisito para a conclusão do seu ciclo de estudos, uma vez que, segundo a experiência do Gabinete, este perfil tende a revelar um grau de compromisso mais elevado. Além disso, procura-se integrar estudantes que demonstrem motivação para aplicar, em contexto prático, os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação académica. Estes estagiários assumem frequentemente responsabilidades nos departamentos onde são integrados, sendo valorizada a sua proatividade e sentido de responsabilidade.

2- Definição e descrição dos cargos a recrutar: a definição e estruturação dos cargos e respetivas funções tem sido feita de forma bastante genérica. Atualmente, não existe uma delimitação clara das tarefas a desempenhar por cada membro, nem uma descrição detalhada das competências desejadas no perfil dos candidatos. Esta ausência de critérios bem definidos pode comprometer a eficácia do processo de recrutamento e a integração adequada dos estagiários nas atividades do Gabinete.

3- Publicação dos anúncios: o processo relacionado com esta fase também não estava devidamente estruturado pelo GAC. Os anúncios de estágio eram redigidos de

forma vaga e não eram suficientemente específicos quanto ao perfil desejado. Adotava-se uma abordagem mais generalista, na qual eram simplesmente divulgadas vagas de estágio no Gabinete Alumni e Carreira, sem especificar as áreas ou as competências procuradas, o que dificultava a atração dos candidatos mais adequados aos objetivos do Gabinete. Adicionalmente, os anúncios eram publicados exclusivamente em duas plataformas, o LinkedIn do Gabinete e o Profíscap, o que restringia significativamente o alcance e a visibilidade das vagas.

4- Triagem curricular: todos os currículos recebidos são analisados inicialmente para realizar uma triagem preliminar, permitindo perceber o motivo da candidatura e avaliar se o perfil do candidato corresponde às necessidades do Gabinete.

5- Entrevistas: as entrevistas eram conduzidas sem uma estrutura definida ou um guião pré-estabelecido, o que comprometia a consistência e a clareza do processo seletivo. Eram baseadas

6- Decisão de contratação: no processo de decisão, o GAC seleciona o candidato que, ao longo de todas as fases, demonstra ser o mais alinhado com as necessidades e os objetivos identificados pelo Gabinete.

O cliente solicitou uma reformulação do processo de Recrutamento e Seleção de membros estagiários, com uma abordagem devidamente estruturada e de fácil execução, para ser possível utilizar nos processos futuros com objetivos definidos e alinhados com o GAC e as necessidades de cada momento.

Para melhor percepção daquilo que será implementado, é apresentada uma proposta onde são apresentadas as etapas de implementação do projeto e em que consiste cada uma.

Etapa	Em que consiste	Atividades a realizar
1	Levantamento de necessidades	-Nesta fase são realizadas reuniões com o GAC de modo a fazer um levantamento sobre as necessidades a contratar - Fazer um resumo sobre a função e as atividades que o estagiário irá realizar
2	Definição das vagas a anunciar	- Elaborar um
3	Realização da Análise e Descrição da função	- Consiste em estudar e avaliar informações sobre a posição, considerando: nome da função, tarefas e atividades a desenvolver, requisitos académicos, competências técnicas e comportamentais, condições de trabalho - Estruturar o perfil que é pretendido
4	Criação do anúncio para a vaga	- Estruturar e elaborar um <i>template</i> de anúncio de vaga para ser publicado nas plataformas definidas. Deve incluir todas as informações recolhidas na fase anterior
5	Definição das plataformas de publicação dos anúncios nas mesmas	- Fazer um levantamento das plataformas que melhor se adequam à publicação dos anúncios das ofertas, que no caso, foram LinkedIn, Indeed e Profiscap
6	Triagem curricular	- Definição dos critérios a ter em consideração para fazer a validação dos currículos que procede para as seguintes fases - Para esta definição é necessário ter em consideração a análise e descrição das funções previamente realizadas - Criação de uma base de dados com o objetivo de colocar toda a informação dos processos de recrutamento e seleção elaborados ao longo do ano
7	Contacto com os candidatos selecionados	- Nesta fase, todos os candidatos anteriormente considerados, são contactados para fazer uma primeira entrevista estruturada por via telefónica - Nesta fase são dados todos os feedbacks aos candidatos que não avançam para uma próxima fase
8	Realização da primeira entrevista	- Nesta fase é realizada uma entrevista apenas aos candidatos que forem validados na fase anterior - É uma entrevista estruturada com o objetivo de conhecer melhor os candidatos em questão

		-É também aplicada e avaliada uma atividade prática previamente solicitada
9	Realização da segunda entrevista	- Os candidatos validados na primeira entrevista, passam a uma segunda - Este segundo momento de avaliação é composto por uma atividade em grupo previamente estruturada com a finalidade de avaliar as competências dos candidatos previamente definidas
10	Feedback aos candidatos	- Esta será a última fase deste projeto. Depois de avaliados todas as conclusões retiradas da fase anterior é selecionado o candidato que irá integrar o Gabinete na função correspondente - Nesta última fase também são dados todos os feedbacks aos candidatos

Tabela 5 - Etapas de implementação do projeto

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV – PLANEAMIENTO

4 Planeamento

A partir da aprovação da proposta de projeto apresentada, onde é detalhado todo o caminho a ser percorrido e todas as alterações a realizar ao longo do projeto.

Esta etapa é fundamental para elaborar a criação de um plano de implementação, prazos e custos dos mesmos. Um planeamento eficaz assegura que o projeto é meticolosamente pensado e elaborado, que por sua vez, facilita a execução e monitorização do mesmo.

4.1 Estratégia

O processo de recrutamento e seleção de membros estagiários já é implementado pelo Gabinete Alumni e Carreira há algum tempo, quase desde a sua fundação, devido ao facto de estes terem sido o suporte de funcionamento do mesmo antes das suas contratações. Devido à ambição de profissionalizar e gestão de recursos humanos do Gabinete, houve a necessidade de uma atuação mais forte para alcançar os resultados.

A estratégia adotada no presente projeto consiste na reformulação do processo de recrutamento e seleção de membros estagiários. Após proceder ao desenvolvimento das melhorias necessárias será testada a nova versão num processo de recrutamento de modo a analisar os resultados obtidos.

Durante o ciclo avaliativo são analisados os resultados e proceder-se à apresentação de melhorias, recomendações, sugestões ou novos instrumentos para o próximo processo de recrutamento e seleção do Gabinete.

4.2 Proposta de Projeto

4.2.1 Designação do Projeto

Reestruturação do Processo de Recrutamento e Seleção de membros estagiários do GAC.

4.2.2 Objetivo

Apresentação e validação de um procedimento reestruturado de recrutamento e seleção de membros estagiários, bem como dos respetivos instrumentos, aplicado pelo Gabinete Alumni e Carreira.

Este procedimento foi desenvolvido tendo por base os objetivos estratégicos e

operacionais identificados na proposta apresentada pelo cliente, com o intuito de melhorar a eficácia e a eficiência do processo de recrutamento.

1. Atrair elevado número de candidaturas adequadas através dos instrumentos planeados e implementados:

1.1. criar e testar um *template* de descritivo funcional com competências comportamentais e técnicas para vagas do GAC

1.2. criar e testar um *template* de anúncio para vagas do GAC

1.3. selecionar canais capazes de atrair elevado número de candidatos e testar para vagas do GAC

2. Melhorar a eficiência do processo de recrutamento e seleção:

2.1 Criar um guião de triagem telefónica

2.2 Garantir que a totalidade dos candidatos recebem feedback individualizado, independentemente do resultado final.

2.3 Registrar dados quantitativos que permitam avaliar e gerir os processos de recrutamento e seleção

3. Selecionar o candidato mais adequado à função:

3.1. criar e testar um guião de entrevistas

3.2 criar e testar uma atividade dinâmica de avaliação das competências técnica e comportamentais

4.2.3 Público-alvo

Para este projeto são considerados os estudantes que atenderem aos requisitos definidos na política de recrutamento de membros estagiários para o GAC, conforme descrito:

- Estudantes inscritos numa instituição de ensino superior;
- Estudantes que se encontram a frequentar cursos de licenciatura, mestrado ou pós-graduação, e que necessitam de completar um estágio como parte do plano curricular;

- Finalistas dos cursos de grau de licenciatura, no caso específico, para desenvolvimento e teste do processo e instrumentos, finalistas dos cursos que abordassem áreas como o Marketing, Comunicação, Gestão, Recursos Humanos ou áreas afins;
- Estudantes que procuram um estágio para ganhar experiência profissional;
- Residentes na cidade do Porto;
- Estudantes com possibilidade de realizar o estágio em formato presencial.

Ficam excluídos do processo aqueles que não cumprirem os requisitos anteriormente descritos ou os que pretenderem algum tipo de remuneração pela realização do estágio.

4.2.4 Recursos

Os principais recursos utilizados no desenvolvimento deste projeto serão o espaço físico, a tecnologia da informação e os recursos humanos.

Espaço físico: grande parte das reuniões de levantamento de necessidades, de estabelecimento de datas, de planeamento e sessões de esclarecimento para ser possível os desenvolvimentos do projeto em questão serão realizados na sala destinada ao GAC nas instalações do ISCAP.

Tecnologia da informação: uma totalidade das reuniões com os candidatos bem como as entrevistas e atividades em grupo a realizar serão em formato online, com recurso à internet. Os anúncios correspondentes às vagas em questão também serão publicados em plataformas online tal como as candidaturas aos mesmos também serão realizadas remotamente, através do email ou candidatura diretamente no site. Quase uma totalidade das ações serão realizadas online devido à maior acessibilidade pois permite a participação dos candidatos em qualquer localização, o facto da eficiência e rapidez uma vez que agiliza o processo de marcação de entrevistas que por sua vez também traz maior flexibilidade e facilidade em agendar o coordenar os horários para a realização das mesmas. Outra vantagem que o formato online traz é o facto de ser possível fazer gravação das entrevistas que posteriormente pode ajudar na tomada de decisão. Por fim, outra razão pelo qual se optou pela utilização das tecnologias da informação foi pela facilidade de integração com outras ferramentas, isto é, a possibilidade de utilizar outros softwares aquando das entrevistas de modo a otimizar o processo.

Recursos Humanos: na qualidade de estagiária do GAC, sou responsável pelo desenvolvimento do projeto, com a responsabilidade de analisar as funções e atividades desempenhadas pelos membros que irão integrar para colmatar as necessidades sentidas, realizar os anúncios bem como realizar a sua publicação nos diferentes canais, fazer a triagem criteriosa das respostas recebidas bem como estabelecer o contacto com os candidatos. Estruturar e guiar todo o processo de entrevistas e atividades como também estabelecer a ponte entre os membros estagiários selecionados e a pessoa responsável pela orientação dos mesmos. Para a decisão final dos membros a serem selecionados e suporte durante toda a intervenção, a responsável do projeto contou com o apoio da responsável pela orientação dos estágios dentro do Gabinete Alumni e Carreira.

4.2.5 Atividades do projeto a implementar

Tal como evidenciado na tabela 6, anteriormente apresentada, após a análise inicial, realizada através das entrevistas e da observação, foi possível pensar e elaborar algumas ações com o objetivo de melhorar, aprimorar e uniformizar o processo de recrutamento de membros estagiários dentro do Gabinete Alumni e Carreira. Estas ações vão ser divididas em 3 atividades e cada atividade tem as tarefas correspondentes.

Tabela 6- Abordagem de Implementação

Fase do Projeto	Proposta de atividades a realizar e implementar
Atração de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboração de um template a utilizar como descritivo funcional e de competências - Elaboração de um template de anúncio das vagas disponíveis - Seleção dos canais de divulgação das vagas
Gestão de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> - Realização da triagem curricular tendo por base os critérios definidos - Elaboração de um template de comunicação aos candidatos não selecionados - Desenvolver um protótipo de Base de Dados: desenhar um template base de dados onde seja possível incluir dados sobre os processos de recrutamento realizados pelos GAC.
Seleção do candidato	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de um template de guião de entrevista - Teste do novo guião de entrevista - Exercício de avaliação de competências específicas da área - Tomar a decisão final do candidato a selecionar e respetiva comunicação

Fonte: Elaboração própria

4.2.5.1 Atividade 1- Atração de candidatos

A fase de atração de candidatos é composta por diferentes tarefas em que o objetivo final é recolher uma quantidade considerável de candidaturas para que seja possível dar seguimento ao processo.

1- Descritivos funcionais e identificação e definição de competências para duas funções em análise

O principal objetivo desta tarefa é garantir uma compreensão clara e completa da função a preencher. Para isso, são identificadas e clarificadas as principais atividades e responsabilidades associadas ao cargo, bem como as qualificações e experiências exigidas aos candidatos. Para esta tarefa foi elaborado um *template* da Descrição e Análise Funcional que pode ser utilizado para preencher com as informações específicas de cada vaga (Apêndice 1).

Além disso, são definidas as competências essenciais para o desempenho da função, tanto a nível técnico como comportamental. Foi também elaborado um *template* base para preenchimento com cada tipo de competência bem como a escala de avaliação (Apêndice 2).

2- Tr de anúncio das vagas disponíveis

Esta tarefa tem como objetivo elaborar anúncios de recrutamento mais apelativos e ajustados às características das oportunidades e ao perfil do público-alvo, de forma a maximizar o seu impacto. Os anúncios serão preparados para publicação nos canais de comunicação mais adequados, garantindo maior visibilidade e atração de candidatos alinhados com o que se procura (Apêndice 3).

3- Seleção dos canais de divulgação das vagas

Nesta atividade, procura-se assegurar uma seleção criteriosa e estratégica dos canais de divulgação das vagas em aberto, com o intuito de maximizar o alcance e atrair um número significativo de candidatos qualificados.

4.2.5.2 Atividade 2- Gestão de candidatos

A fase da gestão de candidatos é composta por diferentes tarefas onde o objetivo final é fazer a gestão de todos os candidatos que chegam até ao GAC e conseguir reduzir ao máximo até chegar a um pequeno conjunto de candidatos que reúnam todas as condições necessários para ser possível prosseguir neste processo.

- Realização da triagem curricular tendo por base os critérios definidos

Todos os candidatos que se tenham candidatado às vagas disponíveis serão contactados com dois objetivos principais: por um lado, compreender o motivo da candidatura e confirmar se, após a explicação das condições essenciais da função — nomeadamente o facto de se tratar de um estágio não remunerado —, mantêm o interesse em continuar no processo; por outro lado, avaliar se o perfil do candidato está alinhado com os requisitos definidos para a função. Este contacto permitirá excluir os candidatos que não reúnam as condições necessárias, facilitando a construção de uma shortlist de candidatos validados que seguirão para as fases seguintes do processo de seleção.

- Elaboração de um template de comunicação aos candidatos não selecionados

Uma das atividades mais importantes deste projeto é a implementação de um feedback aos candidatos, que não existe. Foi elaborado um template de comunicação do feedback tanto positivo como negativo relativamente ao progresso de cada candidato neste processo de recrutamento. Sendo que o feedback positivo passaria pela comunicação da marcação da entrevista, bem como da dinâmica de grupo e da decisão positiva de contratação para o estágio.

- Desenvolver um protótipo de Base de Dados:

O objetivo dessa atividade é realizar um ficheiro denominado de Base de Dados de Recrutamento. Esse ficheiro tem como finalidade o seu preenchimento de todas as informações correspondentes aos processos de recrutamento realizados pelo GAC de forma a ter tudo agrupado.

4.2.5.3 Atividade 3 - Seleção do candidato

A última fase é da seleção do candidato é constituída por diferentes tarefas onde o objetivo é implementar atividades que permitam avaliar as competências dos candidatos selecionados na fase anterior de modo a conseguir selecionar aquele que melhor se adequa aos requisitos pedidos.

- Elaboração de um template de guião de entrevista

A sua importância está no facto de garantir que a entrevista seja estruturada, objetiva e eficaz, permitindo tomar decisões mais justas e fundamentadas. De forma a apurar mais aprofundadamente o motivo da realização da candidatura e ficar a conhecer melhor cada candidato que avançam para a seguinte fase.

- Teste do novo guião de entrevista

Nesta etapa serão conduzidas todas as entrevistas com os candidatos aprovados nas etapas anteriores. O principal objetivo será aprofundar a avaliação dos perfis, de forma a verificar a sua adequação à função.

Durante a entrevista, procura-se avaliar a compatibilidade entre as competências dos candidatos e os requisitos da função, clarificar motivações e expectativas, compreender os motivos da candidatura e os objetivos profissionais, bem como esclarecer eventuais dúvidas relativas ao percurso académico e profissional.

Esta etapa servirá também para apresentar com maior detalhe a organização e a função em questão.

- Exercício de avaliação de competências específicas da área

Nesta tarefa será implementada uma nova atividade. O objetivo consiste em aplicar um exercício de avaliação aos candidatos selecionados para avançar nas vagas de Gestor de Redes Sociais Gestor de Projetos.

- Exercício de avaliação de competências pessoais/transversais

Como penúltimo passo da fase de Seleção, com o objetivo de avaliar determinadas competências nos candidatos será implementada uma dinâmica de grupo. Com esta dinâmica espera-se observar as competências técnicas como a autonomia, a adaptabilidade bem como a criatividade dos candidatos e as competências técnicas, através da forma como as pessoas comunicam e interagem em grupos, promover e avaliar a integração e coesão do grupo entre si e de forma individual de cada candidato, avaliar a reação a pressão ou situações imprevistas e principalmente identificar o perfil mais apropriado e esperado para a vaga em questão. O objetivo é realizar um exercício de avaliação de competências técnicas e comportamentais que vulgarmente se designa por dinâmica de grupo, em grupos de 3 a 4 pessoas, para cada vaga a recrutar

- Tomar a decisão final do candidato a selecionar e respectiva comunicação

A última tarefa da seleção é a tomada de decisão dos candidatos que irão integrar a equipa. A decisão será tomada pelo GAC, tendo por base a atividade desenvolvida na primeira entrevista de cada candidato e nos exercícios de avaliação de competências técnicas e comportamentais.

Após a decisão será necessário comunicar a mesma aos candidatos. Para os candidatos não selecionados será utilizado o template previamente elaborado, para o candidato selecionado será realizada uma comunicação via telefone a informar e combinando o dia que o mesmo se deve apresentar no Gabinete para dar início ao estágio.

4.2.6 Cronograma

Com o intuito de atingir os objetivos estabelecido elaborou-se um cronograma de implementação que detalha os períodos de desenvolvimento e execução das principais etapas e atividades do projeto (Tabela 7).

Tabela 7- Cronograma de Implementação

	2023		2024				
	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABRR	MAI
Atividade 1 - Atração de candidatos							
1.1 - Elaboração de um template a utilizar como descritivo funcional e de							
1.2 - Elaboração de um template de anúncio das vagas disponíveis							
1.3 - Seleção dos canais de divulgação das vagas							
Atividade 2 - Gestão de candidatos							
2.1 - Realização da triagem curricular tendo por base os critérios definidos							
2.2 - Elaboração de um template de comunicação aos candidatos não selecionados							
2.3 - Desenvolver um protótipo de Base de Dados: desenhar um template base de dados onde seja possível incluir dados sobre os processos de recrutamento realizados pelos GAC.							
Atividade 3 - Seleção do candidato							
3.1 - Elaboração de um template de guião de entrevista							
3.2 - Teste do novo guião de entrevista							
3.3 - Exercício de avaliação de competências específicas da área							
3.4 - Tomar a decisão final do candidato a selecionar e respetiva comunicação							
3.5 - Tomar a decisão final do candidato a selecionar e respetiva comunicação							

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO V – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

5 Execução

Nesta fase do Projeto, é colocado em prática o plano de ação anteriormente desenvolvido. As atividades são executadas e os dados são recolhidos de forma a acompanhar o progresso das ações.

5.1 Atividade 1- Atração de candidatos

5.1.1 Criação de descritivos funcionais para vagas específicas e identificação e definição das respetivas competências

Após a elaboração do *template* de descrição e análise de funções (DAF) na fase no planeamento, este foi testado com o objetivo de servir como base na caracterização de vagas em futuros processos de recrutamento.

Os tópicos incluídos no *template* foram definidos com base na bibliografia especializada Camara (2017) e incluíram também a solicitação do cliente para que fossem integradas competências comportamentais e competências técnicas. O *template* foi validado por uma especialista em Recursos Humanos e pela técnica responsável do Gabinete Alumni e Carreira (GAC).

O *template* contempla, por um lado, competências comportamentais, selecionadas a partir de duas fontes principais: a literatura de referência Camara (2017) e os valores e características pessoais e sociais que o GAC considera essenciais num profissional. Estas competências deverão ser integradas em todas as DAF, considerando que são também transversais a todos os perfis do GAC. As competências comportamentais identificadas são: a autonomia, a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e flexibilidade, a criatividade e o planeamento e organização (ver Apêndice VI).

Foram também integradas competências técnicas na DAF, ajustadas à natureza de cada função, definidas da mesma forma que as competências comportamentais: com base em entrevista à representante do cliente, estruturada com base na bibliografia Camara (2017), reformulação com a representante do Cliente e validação final. Para cada competência foram definidos indicadores comportamentais inspirado no modelo de Camara (2017), que facilitarão nos processos de Recursos Humanos incluindo a sua avaliação no recrutamento e seleção, .

Para a vagas de Gestão de Redes Sociais as competências técnicas identificadas e definidas são: análise de dados e métricas, gestão de plataformas de redes sociais, produção e edição de conteúdo. Para a vaga de Gestor de Projetos as competências técnicas identificadas como essenciais foram: Gestão de Relacionamentos com os Clientes, Vendas e Negociação e Gestão de Parcerias e Alianças.

O preenchimento do *template* foi testado com duas vagas atualmente em aberto no GAC: Gestor de Redes Sociais (Apêndice IV) e Gestor de Projetos (Apêndice V). Este processo contou com a colaboração da técnica responsável pela coordenação dos membros estagiários do Gabinete, que aprovou a versão final das descrições.

5.1.2 *Template* de anúncio para as vagas em aberto

Para proceder à divulgação das vagas nos canais de comunicação recorreu-se a um modelo previamente concebido, cuja estrutura deveria ser preenchida com base nas respetivas Descrições de Atividades e Funções (DAF), onde se encontram sistematizadas as particularidades inerentes a cada função.

A elaboração do *template* de anúncio foi realizada com base em pesquisas de literatura como por exemplo Shaumiwaty et al (2024) e Machado & Portugal (2013) e fontes online como por exemplo o site do LinkedIn e de forma colaborativa, tendo posteriormente sido submetida a validação por parte da técnica responsável e pela responsável pelos membros estagiários do GAC.

Para além da descrição funcional, foi ainda integrada a indicação de que o horário diário.

Os anúncios publicados encontram-se disponíveis no Apêndice VIII (função: Gestor/a de Redes Sociais) e no Apêndice IX (função: Gestor/a de Projetos). Relativamente ao anúncio da vaga de Gestor/a de Projetos, tratou-se da primeira vez que o Gabinete recrutou para esta função, por isso o anúncio foi elaborado em conjunto e assumido como teste

5.1.3 Seleção dos canais de divulgação das vagas

Para efeitos de divulgação das vagas em aberto, foram definidos dois canais principais de comunicação: a plataforma Indeed e a articulação direta com os diretores de curso das licenciaturas e mestrados do ISCAP, com o objetivo de dar a conhecer as oportunidades disponíveis.

Com o intuito de ampliar o alcance da comunicação e atrair um maior número de candidaturas, pois apenas era utilizado a página do LinkedIn do GAC para fazer as publicações das vagas, optou-se por testar outra fonte de recrutamento. O portal Indeed, reconhecido como uma das maiores plataformas de recrutamento a nível nacional, foi integrado no processo de divulgação como alternativa ao procedimento anteriormente adotado.

A utilização desta plataforma permitiu não apenas alcançar um público mais vasto, nomeadamente externo à instituição, como também assegurar uma maior cobertura geográfica, abrangendo diferentes zonas do país.

Conforme representado nos Apêndices X e XI, o anúncio referente à vaga de Gestor/a de Redes Sociais, bem como as respetivas configurações de publicação na plataforma Indeed, foi disponibilizado a partir do dia 2 de janeiro de 2025. Todas as candidaturas foram submetidas por correio eletrónico, sendo obrigatória a entrega do currículo vitae (CV). Este anúncio registou um total de 6.759 visualizações.

De igual modo, e conforme ilustrado nos Apêndices XII e XIII, o anúncio relativo à vaga de Gestor/a de Projetos, assim como as configurações associadas à sua publicação na mesma plataforma, foi disponibilizado no dia 7 de janeiro de 2025. Tal como no caso anterior, todas as candidaturas foram enviadas por correio eletrónico, estando igualmente sujeitas à obrigatoriedade de envio do CV. Este anúncio obteve um total de 2.635 visualizações.

Como complemento ao processo de divulgação, foi ainda utilizado o contacto direto com os diretores de curso das licenciaturas e mestrados cujas saídas profissionais apresentavam maior afinidade com os perfis das vagas em aberto. Neste âmbito, foram enviadas comunicações por correio eletrónico, conforme exemplificado no Anexo I -com o envio à diretora da licenciatura em Marketing, no caso da vaga de Gestor/a de Redes

Sociais - e no Anexo II, referente à comunicação enviado à diretora da licenciatura em Comércio Internacional, no âmbito da vaga de Gestor/a de Projetos.

5.2 Atividade 2 – Gestão de Candidatos

5.2.1 Realização da triagem curricular tendo por base os critérios definidos

A fase da triagem foi realizada através de uma chamada telefónica a todos os candidatos onde foram feitas as seguintes perguntas:

- 1- Qual a disponibilidade e interesse em realizar um estágio curricular?
- 2- Quantas horas teria o candidato que realizar de estágio
- 3- Se teria disponibilidade para realizar o estágio em formato presencial
- 4- Qual seria a disponibilidade horária do candidato para realizar o estágio

Posteriormente a estas questões foi feito o levantamento daqueles que poderiam avançar no processo e aqueles que não preenchiam os requisitos necessários e por isso teriam de ficar por esta fase. As principais razões que levaram os candidatos a não avançar foi o facto de preferirem uma oportunidade que fosse remunerada e não um estágio curricular que não prevê vencimento.

O resultado desta análise foi conseguir eliminar as candidaturas que não cumpriam com os requisitos mínimos, sendo estes, o interesse e disponibilidade para realizar um estágio curricular e não remunerado, ser residente no distrito o Porto e ter a disponibilidade de realizar o mesmo estágio em formato presencial nas instalações do GAC, identificar candidatos com um forte potencial para integrar cada uma das vagas em aberto e criar uma lista restrita de candidatos que devem avançar para a fase seguinte do processo de seleção.

No caso em concreto para a vaga para Gestor de Redes Sociais, obteve-se um total de 43 candidatos, tendo 8 prosseguido para a fase de entrevistas e para a vaga de Gestor de Projetos recebemos um total de 11 candidaturas e passaram à fase seguinte 4 (Tabela 8).

Tabela 8- Resumo das candidaturas

Designação da Vaga	Total de candidaturas	Passagem à fase de entrevista
Gestão_Projetos_1_2025	11	4
Redes_Sociais_1_2025	43	8
Total Geral	54	12

Fonte: elaboração própria

5.2.2 Elaboração de *templates* de comunicação aos candidatos não selecionados.

Após a fase de triagem curricular, foi desenvolvido e testado um modelo de comunicação com o objetivo de formalizar, junto dos candidatos não selecionados, a informação de que não prosseguiriam para as fases subsequentes do processo de seleção.

Foram enviadas comunicações específicas aos candidatos excluídos, em diferentes momentos do processo, de forma sequencial, consoante a evolução das etapas de seleção. Para esse efeito, foi criado um *template* de feedback negativo, concebido para ser utilizado pelo GAC em situações futuras semelhantes.

Este modelo foi aplicado no âmbito dos presentes processos de recrutamento e seleção, revelando-se funcional e com potencial de reutilização em contextos subsequentes (Apêndice XV). Este *template* em específico apenas é utilizado para os candidatos que não são selecionados na fase da triagem curricular.

Foi também desenvolvido um *template* (Apêndice XVI) de comunicação aos candidatos que avançaram em todo o processo de seleção, mas que no final não foram o candidato selecionados. Este *template* apenas é utilizado no final do processo implementado

5.2.3 Apresentação de um protótipo de Base de Dados de Recrutamento e Seleção

Foi construída uma base de dados com o objetivo de, numa fase inicial, registar e organizar a informação relativa aos processos de recrutamento e seleção em curso no Gabinete Alumni e Carreira. Esta ferramenta permitirá, numa fase posterior, integrar

dados de processos de recrutamento e seleção e acompanhar a evolução dos processos que forem sendo desenvolvidos ao longo do tempo, facilitando a sua análise e consolidação anual. Deste modo, constitui-se como um instrumento de apoio à gestão interna neste domínio.

A presente base de dados contém informação que depois é possível consultar e analisar como por exemplo: o número de processos de recrutamento que foram realizados, tanto por ano como por mês, quais foram as vagas em aberto, o número de candidatos por vaga e total processados pelo GAC. Permite também fazer a gestão do número de entrevistas, tanto no total como o número de candidatos que avançaram para a realização das entrevistas por cada vaga de recrutamento. É ainda possível avaliar e concluir o número de estagiários que ingressaram no GAC e em que vagas, tanto por mês como por ano. Esta base de dados facilitará a demonstração da dimensão do trabalho com processo de gestão de candidatos a estágios pelo GAC.

5.3 Atividade 3 – Seleção do candidato

Nesta secção, serão descritas e analisadas todas as atividades e tarefas desenvolvidas ao longo da fase de seleção de candidatos, até à identificação das pessoas selecionadas.

5.3.1 Elaboração de um *template* de guião de entrevista

Para a realização deste guião foram pensadas e estruturadas um conjunto de perguntas direcionadas às componentes comportamentais e específicas de modo a ser possível fazer uma melhor avaliação dos candidatos.

O guião de entrevista criado apresenta como objetivo avaliar a motivação, competências e expectativas dos candidatos às vagas de estágio na área da gestão de redes sociais e gestor de projetos do GAC, com especial atenção à experiência prática, capacidade criativa e adequação ao perfil da vaga.

O *template* do guião de entrevista (Apêndice XVII) para a vaga de gestão de redes sociais está estruturado em seis grupos temáticos, cada um com um conjunto de perguntas específicas que visam avaliar objetivos distintos. A entrevista inicia-se com a apresentação do candidato, seguida da análise das suas motivações e expectativas. Caso estas não estejam alinhadas com aquilo que se pretende para o Gabinete, a continuidade do processo poderá não ser considerada. Os grupos seguintes abrangem a apresentação detalhada da vaga, a avaliação de competências e experiências anteriores dos candidatos, e, por fim, a realização de uma situação prática e de uma componente de avaliação criativa.

O *template* do guião de entrevista para a vaga de gestor de projetos (Apêndice XVIII) está estruturado em cinco grupos temáticos, cada um com um conjunto de perguntas específicas que visam avaliar objetivos distintos. Os grupos são os mesmos apresentados no guião de entrevista para a vaga de gestão de redes sociais exceto o último pois neste caso não houve uma atividade prática, pois não foi identificada nenhuma que se justificasse implementar.

5.3.2 Teste do novo guião de entrevista

Nesta fase foram conduzidas as entrevistas com os candidatos aprovados nas etapas anteriores. Todas as entrevistas foram realizadas em formato online. O principal objetivo foi aprofundar a avaliação dos perfis, de forma a verificar a sua adequação à função em questão.

Foram realizadas um total de 8 entrevistas para a vaga de Gestor de Redes Sociais, compreendidas entre os dias 16 e 29 de janeiro do corrente ano. Da totalidade das entrevistas realizadas 6 candidatos foram considerados adequados e prosseguiram no processo para a próxima fase.

Para a vaga de Gestor de Projeto foram realizadas um total de 4 entrevistas, compreendidas entre o dia 15 e 30 de janeiro do corrente ano. Da totalidade das entrevistas realizadas foram considerados 2 candidatos para prosseguir para a próxima fase (Tabela 9).

Tabela 9- Calendário de agendamento das entrevistas

Candidato Vaga	Dia	Hora
Candidato 1 Redes Sociais	16/01/2025	11h30
Candidato 2 Redes Sociais	16/01/2025	16h00
Candidato 3 Redes Sociais	16/01/2025	10h30
Candidato 4 Redes Sociais	22/01/2025	10h30
Candidato 5 Redes Sociais	22/01/2025	11h30
Candidato 6 Redes Sociais	15/01/2025	11h30
Candidato 7 Redes Sociais	16/01/2025	12h30
Candidato 8 Redes Sociais	29/01/2025	10h00
Candidato 1 Gestor de Projetos	15/01/2025	12h45
Candidato 2 Gestor de Projetos	16/01/2025	14h00
Candidato 3 Gestor de Projetos	23/01/2025	11h15
Candidato 4 Gestor de Projetos	30/01/2025	11h45

5.3.4 Exercício de avaliação de competências comportamentais

No âmbito do processo de recrutamento e seleção de membros estagiários desenvolvido, foi integrada uma atividade de caráter dinâmico, com o propósito de adotar uma abordagem diferenciadora face ao modelo tradicional centrado exclusivamente na entrevista individual.

Desde a fase de concepção, e em articulação com o Gabinete Alumni e Carreira (GAC), ficou definida a implementação de uma dinâmica de grupo, com vista a permitir uma avaliação mais abrangente e rigorosa das candidaturas, considerando que a entrevista, isoladamente, se revelou na experiência do Gabinete insuficiente para uma apreciação aprofundada dos perfis em análise.

Para a preparação desta dinâmica, foram consultadas diversas fontes, especializadas, nomeadamente sites, fóruns e blogues dedicados à temática dos recursos humanos, como por exemplo, Carnevale, Bruna (2025) , Silva Armanda (2025) e Page Michael (2023) com o objetivo de recolher propostas de atividades suscetíveis de serem adaptadas ao contexto específico do recrutamento em causa. Desde o início, a opção recaiu deliberadamente sobre uma dinâmica de grupo, não tendo sido consideradas metodologias alternativas. A proposta foi concebida e estruturada com base nas funções e responsabilidades associadas à vaga, bem como nas tarefas previstas para o quotidiano da pessoa a recrutar. Após a sua definição, a atividade foi submetida à apreciação e obteve a validação da técnica do Gabinete Alumni e Carreira (GAC).

Esta abordagem permitiu observar a forma como os candidatos interagem entre si, bem como as suas reações perante diferentes situações, contribuindo para uma avaliação mais completa das suas competências comportamentais, sendo estas a autonomia, adaptabilidade, criatividade e planeamento e organização.

Inicialmente, estava previsto aplicar esta metodologia às duas vagas em recrutamento. Contudo, no decurso do projeto, foi necessário proceder a um ajustamento do plano inicialmente definido. Devido ao número reduzido de candidaturas à vaga de Gestor de Projetos e, conseqüentemente, à ausência de um número suficiente de candidatos para a constituição de um grupo de trabalho, não foi possível realizar a dinâmica conforme

planeado, tendo-se optado por uma abordagem alternativa. Já no caso da vaga de Gestor de Redes Sociais, foi possível manter a estratégia inicialmente delineada.

Os participantes da dinâmica corresponderam aos candidatos previamente selecionados na fase de entrevistas, sendo estes, 4 candidatos. A sessão foi conduzida em formato de grupo, sendo os observadores os técnicos responsáveis pela coordenação dos membros estagiários no GAC.

A dinâmica consistiu na resolução colaborativa de uma tarefa, apresentada ao grupo, que exigia a interação entre os participantes para a construção de um resultado final comum (Apêndice XIX).

A dinâmica realizou-se em formato online no dia 4 de fevereiro de 2025, pelas 10h30, em formato online, com uma duração total de 1 hora e 52 minutos, constituída por um grupo de 4 candidatos. A sessão foi gravada para efeitos de posterior análise.

De forma a ser possível avaliar a prestação dos candidatos ao longo da dinâmica no que diz respeito às competências comportamentais fez-se uma grelha de avaliação (Tabela 10).

No que diz respeito à vaga de Gestor de Projetos adotou-se uma estratégia diferente, apenas avançaram 2 candidatos da fase das entrevistas. Em conjunto com o GAC decidiu-se admitir ambos os candidatos. Como já referido esta vaga foi a primeira vez que existiu pelo que para desenvolver um projeto deste cariz conclui-se que traria mais vantagens se fosse desenvolvido por duas pessoas, pelo que não houve necessidade de fazer seleção adicional.

Tabela 10- Grelha de avaliação de competências comportamentais

Candidato	Competência			Observações
	Autonomia	Criatividade	Planeamento e Organização	
A	4	4	5	Candidata com autonomia, criatividade e organização +. Ao longo da dinâmica apresentou muitas ideias e apresentou as ideias todas organizadas e planeadas
B	2	2	3	Candidata com pouca autonomia e criatividade, não tem ideias, concorda apenas com as ideias dos outros
C	4	4	3	Candidato com autonomia e criatividade + mas pouca organização. Tem as ideias, mas não as conseguiu organizar a planejar
D	3	2	3	Candidato com pouca criatividade

5.3.5 Tomar a decisão final do candidato a selecionar e respetiva comunicação

A última etapa deste projeto consistiu na seleção final dos candidatos para as vagas disponíveis, com especial destaque para a função de Gestor/a de Redes Sociais. Paralelamente, foi definido o dia de apresentação oficial de todos os estagiários no Gabinete, com o objetivo de alinhar os últimos aspetos logísticos e operacionais antes do início efetivo do estágio.

A decisão sobre os candidatos a selecionar baseou-se numa avaliação integrada de três componentes principais: o currículo apresentado, o desempenho na entrevista individual e, especificamente para a vaga de gestão de redes sociais, a prestação na dinâmica de grupo.

No caso da vaga de Gestor/a de Projetos, foram selecionados ambos os candidatos que participaram na entrevista. Esta decisão teve por base o caráter experimental da função, considerando-se vantajoso integrar os dois perfis para um trabalho partilhado e complementar, valorizando as diferentes experiências e perspetivas de cada um. Foi realizada uma reunião online com ambos, na qual se apresentou a proposta de colaboração conjunta. Nessa ocasião, voltou-se a clarificar o enquadramento do desafio, os objetivos definidos e os resultados esperados. Ambos os candidatos aceitaram a proposta.

Relativamente à vaga de Gestão de Redes Sociais, foi selecionado o candidato que demonstrou um desempenho superior, especialmente na componente prática de avaliação de competências técnicas. O exercício apresentado revelou uma melhor adaptação às diretrizes visuais e comunicacionais já existentes nas publicações do GAC, respeitando o estilo, padrões e cores habitualmente utilizados. Na entrevista, destacou-se pela descrição detalhada das estratégias que aplica nas suas próprias redes sociais, revelando domínio técnico e sentido crítico. Na dinâmica de grupo, evidenciou ainda uma forte capacidade criativa na proposta de conteúdos e uma notável competência de organização e planeamento, tendo apresentado um esboço de calendário editorial que respondia integralmente aos critérios definidos.

A comunicação com os candidatos foi realizada através de dois meios: contacto telefónico e envio de correio eletrónico. Esta abordagem combinada permitiu, por um

lado, assegurar uma comunicação mais próxima e personalizada, através do contacto telefónico, e, por outro, formalizar por escrito as informações transmitidas, através de e-mail, garantindo clareza e registo da decisão final.

“Assunto: Seleção para Estágio Curricular – XXX

Olá [Nome do Candidato],

Esperamos que esta mensagem o(a) encontre bem.

Vimos por este meio informar que o seu perfil foi selecionado pelo Gabinete Alumni e Carreira (GAC) para a realização do estágio curricular na área de XXX.

Gostaríamos de saber se mantém o interesse em integrar esta experiência. Em caso afirmativo, solicitamos a sua disponibilidade para se apresentar no Gabinete no dia [00-00-0000], pelas [00h00], com vista ao início do estágio.

Parabéns pela seleção!

Com os melhores cumprimentos,

Gabinete Alumni e Carreira “

6 Monitorização e Controlo

Esta etapa inclui a avaliação dos resultados obtidos e verificação do seu alinhamento com os objetivos definidos. Através da análise documental é possível avaliar a concretização dos objetivos e eficácia das medidas adotadas.

A monitorização e o controlo do projeto são essenciais para garantir o seu sucesso. Esta fase implica uma avaliação contínua do desempenho face ao plano previamente definido, permitindo realizar os ajustamentos necessários sempre que surgem desvios ou problemas.

Os objetivos inicialmente estabelecidos com o desenvolvimento deste projeto foram todos alcançados. Do ponto de vista quantitativo, apesar de não haver indicador de comparação, foi transmitido pelo cliente que o número de candidaturas aumentou significativamente, sendo 43 candidaturas para a vaga de gestão de redes sociais e 11 candidaturas para a vaga de gestor de projetos, num total de 54 candidaturas. Foram testados os instrumentos de recrutamento criados: criação de descritivos funcionais para as vagas e identificação das respetivas competências, criação de um *template* de anúncios para as vagas em aberto e a seleção dos canais de divulgação das vagas.

No que diz respeito ao calendário, mesmo tendo sido necessário fazer algumas adaptações foi possível manter o que era esperado e conseguir integrar os novos membros estagiários no início do mês de fevereiro de 2025.

A fase da implementação do projeto foi dividida em 3 atividades.

Para a primeira atividade o que estava definido seria a atração de candidatos através de diferentes medidas, sendo a primeira a definição das competências comportamentais e técnicas que cada vaga devia ter e posteriormente definir quais os canais que seriam utilizados para a divulgação das necessidades. Até ao momento o GAC não apresentava nenhum descritivo funcional definido nem as competências que os candidatos teriam de apresentar. No que diz respeito aos canais de divulgação o objetivo foi ampliar a zona de captação de candidatos e não ficar apenas restringidos à comunidade interna do ISCAP. Foi possível avaliar que estas atividades correram de forma positiva e conforme o esperado pois chegaram até ao GAC candidaturas vindas de diversas zonas do país como Lisboa, Aveiro e Viana do Castelo.

Na segunda atividade da implementação a Atividade 2 que consistiu na Gestão de candidato o objetivo estabelecido foi elaborar ferramentas que fossem intuitivas e fácil manuseamento para que fosse possível chegar a todos os candidatos e principalmente dar feedbacks, tanto positivos como negativos, ação que anteriormente não era implementada e o Gabinete acabava por deixar bastantes candidatos sem resposta. Outra atividade implementada foi a construção da base de dados que vai permitir aos membros do Gabinete ter um maior controlo sobre todas os processos de recrutamento que realiza e por sua vez ficar com o registo de todos os candidatos. A vantagem que esta base de dados traz é ser possível perceber onde se deve apostar nas melhorias. Com a sua implementação foi possível concluir que num processo de recrutamento futuro, no caso em específico novamente para a vaga de gestão de projetos será necessário talvez reformular o anúncio ou clarificar o descritivo funcional pois não se obteve o número de respostas que se esperava para que fosse possível implementar o que estava planeado. Esta atividade permitiu alcançar 2 objetivos estabelecidos inicialmente, sendo estes, garantir que a totalidade dos candidatos recebem feedback individualizado, independentemente do resultado final e rever e melhorar o alinhamento dos candidatos selecionados com os valores e objetivos da organização.

Na terceira e última atividade o objetivo era implementar tarefas que permitissem o GAC chegar à decisão final, em relação aos candidatos selecionados, com o mínimo de risco e dúvidas possíveis. Em processos anteriores foram selecionados candidatos que não possuem as competências técnicas necessárias para a realização da função pretendida, acabando por ser um processo penoso para o Gabinete. A nível da vaga de Gestão de Redes Sociais o processo correu como planeado e esperado pois todos os candidatos que avançarem para esta última fase, apresentavam as competências técnicas necessárias para prosseguirem. No que diz respeito à vaga de Gestor de Projetos a avaliação não é tão positiva pois os resultados das atividades anteriores não foi o que se esperava o que por sua vez acabou por interferir diretamente com esta fase. Aquilo que era esperado seria conseguir chegar a esta última fase com o número suficiente (entre 4 a 8 candidatos) para ser possível implementar a dinâmica de grupo, no caso da vaga de Gestão de Redes Sociais foi possível, tendo chegado à última etapa com 4 candidatos, o mesmo não aconteceu no caso da vaga de Gestor de Projetos, tendo chegado à última fase com 2 candidatos. Esta atividade permitiu alcançar o objetivo de implementar, no processo de seleção, uma atividade individual e uma atividade em grupo, que permitam avaliar

competências técnicas e comportamentais de forma prática e observável, e o objetivo de desenvolver um guião de entrevista estruturado, com perguntas específicas para a função em questão, garantindo a uniformidade na condução das entrevistas, inicialmente estabelecido.

Em termos de avaliação global, é possível concluir que o projeto teve um desenvolvimento positivo. Os objetivos inicialmente definidos, nomeadamente a criação e respetivo teste de instrumentos destinados à reestruturação do processo de recrutamento e seleção de membros estagiários do GAC, foram alcançados com sucesso.

A fase de teste dos instrumentos revelou-se eficaz: no âmbito da vaga para Gestão de Redes Sociais, foi possível concluir o processo de recrutamento e integrar um membro estagiário dentro do prazo previsto, no início de fevereiro. De forma semelhante, no caso da função de Gestor de Projetos, o processo resultou na integração de dois membros estagiários, também no início de fevereiro.

Estes resultados confirmam a utilidade e adequação dos instrumentos desenvolvidos, demonstrando a sua aplicabilidade e eficácia, pelo que se recomenda a sua utilização em processos futuros.

Importa ainda referir que o cronograma inicialmente definido foi cumprido sem necessidade de ajustes, embora se reconheça que, noutros contextos ou processos, possam surgir necessidades de adaptação. O ideal será implementar este tipo de processos de acordo com o calendário letivo uma vez que o público-alvo são estudantes em final de cursos para atribuição de um grau académico.

Tendo em consideração tudo o que foi desenvolvido foi possível avaliar e perceber que uma implementação de um processo de recrutamento e seleção deve ser um processo procedimentado de forma à análise e sucessiva seleção dos candidatos ir ao encontro do perfil desejado.

Tabela - Resultados

Atividades / Tarefas	Objetivo	Meio de verificação	Impactos	Comentários
1.Atração de Candidatos	<p>1. Atrair elevado número de candidaturas adequadas através dos instrumentos planeados e implementados:</p> <p>1.1. criar e testar um <i>template</i> de descritivo funcional com competências comportamentais e técnicas para vagas do GAC</p> <p>1.2.criar e testar um <i>template</i> de anúncio para vagas do GAC</p> <p>1.3.selecionar canais capazes de atrair elevado número de candidatos e testar para vagas do GAC</p>	<p>1. Número de candidaturas recebidas após implementação dos novos instrumentos (Apêndice XIV)</p> <p>1.1 Criação de um <i>template</i> com as competências comportamentais para as vagas do GAC (Apêndice VII) e as competências técnicas específicas de cada vaga (Apêndice VII e Apêndice VIII)</p> <p>1.2 Criação dos anúncios das vagas do GAC utilizando o <i>template</i> elaborado</p> <p>1.3 Publicação dos anúncios anteriormente realizados em canais de divulgação de oportunidades de emprego (Apêndice X e Apêndice XII)</p>	<p>1.1 Melhoria da explicação e interpretação das competências comportamentais e técnicas procuradas pelo GAC</p> <p>1.2 Melhoria da qualidade e explicação das funções e requisitos das vagas do GAC</p> <p>1.3 Aumento do número de candidaturas recebidas.</p>	<p>Deixam-se preparados templates para preenchimento relativamente às funções a recrutar, como também das competências procuradas pelo GAC. No que diz respeito às competências técnicas é também deixado um <i>template</i> de preenchimento que apenas tem de ser alterado no caso de haver uma nova função a recrutar.</p> <p>Com a implementação destes novos templates obteve-se um total de 54 candidaturas, sendo 43 destas para a vaga da gestão de redes sociais e 11 para a vaga de gestor de projetos.</p>
2. Gestão de Candidatos	<p>2.Melhorar a eficiência do processo de recrutamento e seleção:</p> <p>2.1 Criar um guião de triagem telefónica</p> <p>2.2 Garantir que a totalidade dos candidatos recebem feedback individualizado, independentemente do resultado final.</p> <p>2.3 Registrar dados quantitativos que permitam avaliar e gerir os processos de recrutamento e seleção</p>	<p>2.1 Criação de uma fase de triagem telefónica mais completa</p> <p>2.2 Criação de textos de comunicação de feedback nas várias fases do processo de seleção (Apêndice XV e Apêndice XVI)</p> <p>2.3 Implementação de uma base de dados com dados do processo de recrutamento e seleção</p>	<p>2.1 Melhoria da qualidade dos candidatos que permanecem nos processos</p> <p>2.2 Criação de uma boa experiência nos candidatos e manutenção de uma boa reputação do GAC como empregador</p> <p>2.3Capacidade de quantificar a atividade do GAC e de gerir e comparar os processos de R&S que são realizados</p>	<p>Foi implementado um conjunto de questões na fase de triagem curricular que permitiram fazer uma melhor avaliação inicial dos candidatos, sendo possível avançar para as fases seguintes aqueles que cumpriam os requisitos procurados pelo cliente.</p> <p>A base de dados permitirá ao GAC maior controlo na gestão de candidaturas por processo e no geral, possibilitando conhecer a dimensão desta atividade, e comparação e melhoria contínua.</p>

<p>3. Seleção de candidatos</p>	<p>3. Selecionar o candidato mais adequado à função:</p> <p>3.1. criar e testar um guião de entrevistas</p> <p>3.2 criar e testar uma atividade dinâmica de avaliação das competências técnica e comportamentais</p> <p>3.3 selecionar os candidatos a integrar nas vagas do GAC</p>	<p>3.1 criação de um guião de entrevista que permita a avaliação mais completa dos candidatos (Apêndice XVII e Apêndice XVIII)</p> <p>3.2 criação uma atividade individual e uma atividade em grupo (Apêndice XIX) para avaliação das competências comportamentais dos candidatos</p> <p>3.3 Análise e avaliação do desempenho dos candidatos ao longo do processo de seleção</p>	<p>3.1 Melhoria da avaliação das competências técnicas dos candidatos que avançaram no processo</p> <p>3.2 3.1 Melhoria da avaliação das competências comportamentais dos candidatos que avançaram no processo</p> <p>3.3 Capacidade de avaliar e decidir qual o candidato que apresenta melhor desempenho para integrar nas atividades do GAC</p>	<p>Foi elaborado implementado e deixado ao GAC um novo guião de entrevista com perguntas adaptadas a cada vaga que pode ser adaptado a qualquer vaga existente.</p> <p>Foi elaborada e testada uma proposta de exercício prático individual para avaliar as competências técnicas implementado na entrevista e posteriormente foi também elaborada e testada uma proposta de exercício prático em grupo que permite avaliar as competências comportamentais de cada candidato. Ambas as tarefas podem ser adaptadas ao contexto da vaga.</p>
--	--	---	--	--

A implementação do projeto permitiu validar a eficácia das medidas adotadas, revelando avanços significativos no processo de recrutamento do GAC, tendo sido possível admitir um total de 3 novos estagiários com o processo novo implementado. Apesar de algumas limitações, como a perda de candidatos por atrasos no processo, foi possível concluir com sucesso a seleção para ambas as vagas. Os resultados obtidos reforçam a importância de uma abordagem estruturada, bem como da monitorização contínua e da melhoria constante dos procedimentos, de forma a garantir maior eficiência e alinhamento com os objetivos definidos.

(Carnevale, 2025)

(Page, 2023)

(Silva, 2025)

CONCLUSÕES

Concluída a implementação do projeto e realizada a recolha final de dados, procede-se à fase de análise crítica dos resultados. Esta etapa tem como principal objetivo refletir sobre os aspetos positivos, os desafios encontrados e as razões subjacentes a ambos, constituindo um momento essencial para a promoção da aprendizagem contínua e para a identificação de oportunidades de melhoria em futuras implementações.

Para alcançar o objetivo definido de reestruturar o processo de recrutamento e seleção de membros estagiários do GAC, através da implementação e teste de ferramentas, foi utilizada a metodologia PMBOK, que orientou as várias fases de desenvolvimento do projeto, sendo estas a iniciação, o planeamento, a execução, monitorização e controlo e conclusões. Cada uma dessas fases foi fundamental para garantir uma abordagem estruturada e orientada por resultados.

A fase de encerramento assinala formalmente o término do projeto e compreende a finalização de todas as atividades previstas, a avaliação do grau de sucesso alcançado face aos objetivos definidos e o registo sistemático das lições aprendidas ao longo do processo.

Na primeira fase, a iniciação, foi realizada a caracterização detalhada do pedido do cliente. Foi realizada uma reunião inicial em que se identificou que o cliente gostaria de reformular o processo de recrutamento e seleção que estava a implementar até ao momento de modo a ser um processo mais estruturado e capaz de atrair candidatos mais qualificados. Através de observação participante analisaram-se as práticas aplicadas, acrescentando ao que o cliente inicialmente identificou concluindo-se que a finalidade geral deste projeto é fazer uma reestruturação do processo de recrutamento e seleção de membros estagiários no Gabinete Alumni e Carreira.

Para alcançar estes objetivos foram definidas três atividades principais com as respetivas tarefas: Atração de Candidatos, Gestão de Candidatos e Seleção.

A implementação da Atividade 1- Atração de Candidatos envolveu três tarefas e os resultados obtidos foram, de forma geral, positivos uma vez que: foi criado um *template* da DAF, *template* de anúncios de vagas do GAC e adaptado a cada vaga e selecionados os canais em que seriam divulgados esses anúncios, foi ampliada a visibilidade do GAC, medido com um número elevado de candidatos de várias zonas do país. Este alargamento do alcance representa um passo importante na consolidação da imagem institucional do GAC enquanto entidade formadora e integradora de talentos.

Uma constatação relevante a indicação é que um número considerável de candidatos não leu atentamente os requisitos e condições descritas nos anúncios, elaborados a partir do descritivo funcional. Tal situação resultou na submissão de candidaturas desajustadas ao perfil das oportunidades oferecidas, nomeadamente no que diz respeito à natureza não remunerada das vagas. No futuro, talvez usar letras maiúsculas neste tópico e no título da vaga possa ajudar a ter candidaturas adequadas não só no perfil, mas também na motivação. Adicionalmente sugere-se uma utilização mais estratégica das plataformas de divulgação, incluindo perguntas obrigatórias na candidatura, como a confirmação da leitura do descritivo funcional e do conhecimento de que se trata de um estágio não remunerado.

A segunda atividade, Atividade 2- gestão de candidatos, também incluiu três tarefas e os resultados obtidos foram globalmente positivos, sendo estas a realização da triagem curricular, a elaboração de *templates* de comunicação e a criação de uma base de dados para gestão dos processos de recrutamento do GAC. O número de candidaturas recebidas foi considerado significativo, e a implementação de um *template* de comunicação institucional assegurou que todos os candidatos recebessem feedback adequado e atempado, um fator crítico para garantir a transparência e credibilidade do processo.

Destaca-se, igualmente, a criação de uma base de dados de apoio à gestão dos processos de recrutamento e seleção. Este recurso permite não só centralizar a informação, como também reforçar o controlo e o acompanhamento de todas as candidaturas de forma mais estruturada e eficiente.

Este resultado é particularmente relevante, pois demonstra que as ações implementadas contribuíram para uma integração mais coerente e global dos novos elementos nos processos do Gabinete, facilitando a adaptação dos candidatos e promovendo um melhor entendimento do seu papel na organização.

A terceira e última atividade, Atividade 3- Seleção do candidato integrou cinco tarefas e apresentou resultados mistos. No caso de uma das vagas, cuja função foi criada pela primeira vez no GAC, identificaram-se dificuldades acrescidas, nomeadamente na elaboração do guião de entrevista e na condução da própria avaliação, uma vez que não existiam referências anteriores. Adicionalmente, não foi possível concretizar a atividade

prática prevista, devido ao número reduzido de candidatos disponíveis para participação nessa fase.

Por outro lado, no que respeita à vaga para gestão de redes sociais, os resultados foram mais satisfatórios. O processo decorreu conforme planeado, permitindo a aplicação de metodologias de avaliação baseadas em competências comportamentais e técnicas em contexto prático, sendo este, um dos objetivos centrais deste projeto. A utilização de instrumentos de avaliação adaptados ao perfil da função revelou-se eficaz para uma apreciação mais abrangente das capacidades dos candidatos.

Na etapa de monitorização e controlo, os resultados das ações realizadas foram analisados, fazendo uma comparação dos indicadores antes e depois da execução do projeto. Essa etapa possibilitou modificar algumas das estratégias com base nos resultados alcançados nas avaliações intermediárias.

Ao longo do percurso perdemos um total de 4 candidatos referente à vaga de gestão de redes sociais devido ao facto da demora de um retorno relativamente ao seguimento do processo de seleção, tendo estas mesmas pessoas aproveitado outra oportunidade de estágio. Esta limitação não foi intencionalmente trabalhada para que num próximo projeto seja tida em atenção. Para isso sugere-se que seja incluída na Base de Dados fornecida, uma coluna ou uma secção para serem contabilizados os candidatos que desistem ao longo do processo. Desta forma é possível fazer levantamentos relevantes devido ao número de candidatos recebidos inicialmente versus o número de candidatos que chegam à fase final face os motivos que levam a essa diferença de números entre candidatos.

Outra recomendação que se deixa desta implementação é que num próximo processo de recrutamento e seleção, o mesmo seja estruturado para ser implementado num prazo de 15 dias, pois desta forma é possível evitar a perda de candidatos tanto antes como durante o processo.

Em suma, o projeto permitiu não só a melhoria dos processos de Recrutamento e Seleção da organização, mas também uma melhor adequação das práticas do mesmo às necessidades sentidas. Através da metodologia PMBOK, foi possível garantir um desenvolvimento estruturado e orientado por resultados, promovendo desta forma uma visão estratégica do recrutamento e seleção.

Como forma de colmatar as limitações apresentadas e complementar este projeto, sugere-se a realização de investigações futuras que abordem as práticas de novas formas de recrutamento de forma a não perder candidatos ao longo do processo e de avaliação de competências contemplando na mesma o contexto prático, de forma estruturada e mais detalhada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allal-Chérif, O., Aránega, A., & Sánchez, R. (2021). Recrutamento inteligente: como identificar, selecionar e reter talentos de todo o mundo usando inteligência artificial. *Previsão Tecnológica e Mudança Social*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.120822>

Allal-Chérif, Oihab, Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (E. RH (ed.)). <https://www.editorarh.pt/gestao-de-recursos-humanos-contextos-processos-e-tecnicas-3a-edicao>

Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências*.

Camilo, J., Fortim, I., & Souza Cruz, T. (2021). *Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências*. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=AjtJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=O+recrutamento+e+seleção:+a+seleção&ots=C-Sxvw5uV2&sig=kc5ySYlkuO0Sv--ww6AmgoYliBQ#v=onepage&q=O+recrutamento+e+seleção%3A+a+seleção&f=false>

Carnevale, B. (2025). *Dinâmica de grupo: 7 exemplos para aplicar em processos seletivos*. <https://factorialhr.pt/blog/dinamica-de-grupo-processos-seletivos/>

Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas*.

Chen, K. P. (2005). External recruitment as an incentive device. *Journal of Labor Economics*, 23(2), 259–277. <https://doi.org/10.1086/428024>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: Introdução à Moderna Gestão de Pessoas*. <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/23471/1/Idalberto->

Coutinho, V. F. G. (2015). *Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos: um estudo de caso*.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/36236>

Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E., & Remington, A. (2023). *Access to employment: A comparison of autistic, neurodivergent and neurotypical adults' experiences of hiring processes in the United Kingdom*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/13623613221145377>

DeVaro, J., & Morita, H. (2013). Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Labor Economics*, 31, 227–269.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1086/667814>

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*.
https://www.researchgate.net/publication/323557335_Gestao_de_Recursos_Humanos_para_Gestores

Ferreira, L., & Ferraz, R. (2021). *Por trás das lentes: o estágio como campo de formação e construção da identidade profissional docente*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47519/eiaerh.v7.2021.ID52>

Fonseca, K. H. (2012). Investigação – Ação : Uma Metodologia Para Prática E Reflexão Docente. *Revista Onis Ciência*, 1, 16–31. <https://revistaonisciencia.com/wp-content/uploads/2020/02/2ED02-ARTIGO-KARLA.pdf>

Freitas, H. (2022). *O trabalho como princípio articulador na prática de ensino e nos estágios*.
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=mD9zEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=o+estágio&ots=dMu2mHuBqe&sig=5OVILPSuFz-ZD40Dcss6yhZPg-M#v=onepage&q=o+estágio&f=false>

Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2020). Recruiting digital talent: The strategic role of

recruitment in organisations' digital transformation. *Revista Alemã de Gestão de Recursos Humanos: Zeitschrift Für Personalforschung*, 35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2397002220952734>

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (Edições & Silabo. (eds.); 1st ed.). <https://netbib.ipv.pt/capas/ESTGV/20170886.pdf>

Gully, SM, Phillips, JM, & Kim, M. (2013). *11 Recrutamento Estratégico: Uma Perspectiva Multinível. Em The Oxford Handbook of Recruitment*. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=PflQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA161&dq=J.,+%26+Gully,+S.M.+\(2012\).+Strategic+staffing+\(3^a+ed.\).+Pearson+Education.&ots=DsttSkVTke&sig=Q5l5yD_TPRCgqTeTT06AjdBq4qQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=PflQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA161&dq=J.,+%26+Gully,+S.M.+(2012).+Strategic+staffing+(3^a+ed.).+Pearson+Education.&ots=DsttSkVTke&sig=Q5l5yD_TPRCgqTeTT06AjdBq4qQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Hamza, A., Othman, J., Gardi, B., Sorguli, H., Aziz, M., Ahmed, A., Sabir, Y., Ismael, B., Ali, J., & Anwar, G. (2021). *Recrutamento e Seleção: A Relação entre Recrutamento e Seleção com o Desempenho Organizacional*. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>

Haski-Leventhal, D. (2020). *Volunteering*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/e307932005-001>

Jakobsen, M., Løkke, A.-K., & Keppeler, F. (2023). *Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13733>

Larkin, P., Marchant, D., Syder, A., & Farrow, D. (2020). *An eye for talent: The recruiters' role in the Australian Football talent pathway*. *PLoS ONE*, 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241307>

Lavigna, R., & Hays, S. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/009102600403300301>

- Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and selection. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 135–154. <https://doi.org/10.4135/9780857021496.n9>
- Lussier, R., & Hendon, J. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. [http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe_book/TVET/Human Resource Management_ Functions%2C Applications%2C and Skill Development.pdf](http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe_book/TVET/Human%20Resource%20Management_Functions%2C%20Applications%2C%20and%20Skill%20Development.pdf)
- Machado, A., & Portugal, M. (2013). *Dicionário de Recursos Humanos* (C. Editora (ed.)).
- Melão, N., & Reis, J. (2020). *Selecting talent using social networks: A mixed-methods study*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03723>
- Moraes, R., Corrêa, M., Daneris, Â., Queiroz, A., Lopes, J., Lima, G., Cenci, M., D'Ávila, O., Pannuti, C., Pereira-Cenci, T., & Demarco, F. (2020). Email vs. Instagram recruitment strategies for online survey research. *Brazilian Dental Journal*, 67–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1101/2020.09.01.20186262>
- Moss, S., & Francis, R. (2018). *Human Resource Management: Recruitment and selection*. https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203415740_chapter_4
- Nações Unidas. (2001). *Measuring Volunteering: A Practical Toolkit, A joint project of Independent Sector and United Nations Volunteers*. [https://www.iriv-vaeb.net/fichiers/Ressources Europe/IYVToolkit.pdf](https://www.iriv-vaeb.net/fichiers/Ressources%20Europe/IYVToolkit.pdf)
- Octavian, S. (2024). CONSIDERATIONS ABOUT VOLUNTEERING AND ITS IMPORTANCE. *AGORA International Journal of Economical Sciences*, 18. <http://univagora.ro/jour/index.php/aijes>
- OIT- Organization, I. L. (2011). *Manual on the measurement of volunteer work*. <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--->

Page, M. (2023). *Como funciona uma dinâmica de grupo?*
<https://www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/atrain-talento/como-funciona-uma-dinamica-de-grupo>

Pontes, B. (2022). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal* (LTR Editora (ed.); 9th ed.).
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=sehvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=o+processo+da+seleção&ots=k5mHED3UXu&sig=DwbUM691sI1O51mSU4YyqOXDwOY#v=onepage&q=o+processo+da+seleção&f=false>

Pontes, B. R. (2022). *Avaliação de desempenho-métodos clássicos e contemporâneos: Avaliação por objetivos, competências e equipes* (LTr Editora (ed.); 14th ed.).
https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=Kr5dEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Formas+de+avaliar+competências&ots=VspT8n4aDy&sig=iyPqH1rL9t7UFOGlicEB4OHGNx1M&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Project Management Institut. (2021). PMBOK - 7^a Edition. In *Project Management Institut* (Vol. 7a).

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. In *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*.
<https://ciencia.ucp.pt/pt/publications/manual-de-gestao-de-pessoas-e-do-capital-humano>

Rehman, S., Ullah, A., Naseem, K., Elahi, A. R., & Erum, H. (2022). Talent acquisition and technology: A step towards sustainable development. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.979991>

Roth, PL, Bobko, P., & McFarland, L. (2005). Uma meta-análise da validade de testes de amostra de trabalho: atualizando e integrando alguns clássicos da literatura. *Psicologia de Pessoal*. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x>

Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business*

Strategy, 7, 93–107. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1612088

Shammot, M. (2017). *O Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos Representadas pelo Recrutamento e Treinamento de Funcionários e Motivação na Realização da Vantagem Competitiva*. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n4p55>

Shaumiwaty, S., Fatmawati, E., Syathroh, I., & Siagian, C. (2024). Understanding the Meaning of an Advertisement Text through Interpersonal Function Analysis. *Anglophile Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.51278/anglophile.v4i1.875>.

Silva, A. (2025). *14 dinâmicas de grupo para treinamento, seleção e fortalecimento de equipes!* <https://solides.com.br/blog/dinamica-de-grupo/>

Teles, S., & Rossato, M. (2023). *O ESTÁGIO SUPERVISIONADO COMO ESPAÇO DE PRODUÇÃO DE SIGNIFICADOS SOBRE A PROFISSÃO DOCENTE*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8207112>

Ueda, Y., & Ohzono, Y. (2013). Effects of Workers' Careers and Family Situations on OCB-Related Work Values. *International Journal of Business and Management*, 8. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n10p86>

Vargas, R. (2018). *Manual Prático do Plano de Projeto: utilizando o PMBOK Guide (6ª)*.

William Chan. (2021). External recruitment versus internal promotion. In *Journal of labor economics* (Vol. 14).

Woods, S., Ahmed, S., Costa, A., Nikolau, I., & Robert, N. (2019). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *Europaen Journal of Work and Organisational Psychology*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>

Apêndice I – Template DAF

Descrição e Análise de Funções	
Área	Designação da Função
Resultados críticos	
Principais atribuições e responsabilidades:	
Conhecimentos, qualificações e experiência profissional	
Nível de escolaridade	
Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações	
Experiência profissional	
Perfil de competências, capacidades e aptidões	
Competências Comportamentais	
Competências Técnica	
Indicadores de desempenho	
Objetivos organizacionais	

Objetivos específicos

Apêndice II – Template Competências

Competências Comportamentais

Níveis de proficiência:

Nível 1 (Fraco): Raras vezes demonstra possuir a competência.

Nível 2 (Razoável): Por vezes demonstra possuir a competência.

Nível 3 (Bom): Em regra demonstra possuir a competência.

Nível 4 (Muito Bom): Demonstra sempre possuir a competência.

Nível 5 (Excelente): Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir.

COMPETÊNCIAS		
Competências Comportamentais		
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
1		
2		
Competências Técnicas: Nome da Vaga		
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
1		
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
2		

Apêndice III – Template Anúncios das vagas

Descrição Completa da Oferta

Estágio Curricular em XXX

O Gabinete Alumni e Carreira do ISCAP existe para criar e nutrir uma rede de ex-estudantes comprometida e ativa, proporcionando suporte contínuo ao desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos alumni.

Atualmente o Gabinete procura um estagiário de XXX (m/f) com vontade de abraçar um novo desafio profissional

Quais serão as suas atividades?

- Atividade 1
- Atividade 2
- Atividade 3
- Atividade 4

O que procuramos?

- Característica 1
- Característica 2
- Característica 3
- Característica 4

Enviar currículo para alumni_carreira@iscap.ipp.pt, colocando no assunto: Estágio em XXX. Junta-te a nós!

***Estes estágios não são remunerados, mas oferecem uma oportunidade única de desenvolvimento pessoal e profissional.**

Tipo de oferta: Part-time | Full-time

Horas esperadas: não menos do que X horas por semana

Benefícios:

- Acesso à internet e horário flexível

Apêndice IV – Template DAF Gestor de Redes Sociais

Descrição e Análise de Funções	
Área	Designação da Função
Gestão do Gabinete	Gestor de Redes Sociais
Competências	
Resultados críticos	
<p>Contribuir para uma presença digital forte e coerente que, ao reforçar a imagem institucional e aumentar a visibilidade do Gabinete Alumni e Carreiras (GAC), fortaleça de forma sustentada a relação com a comunidade Alumni e potencie uma comunicação externa positiva e envolvente."</p>	
Principais atribuições e responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Gerir de forma contínua as redes sociais do GAC (Instagram e LinkedIn), incluindo planeamento, calendarização, criação e publicação de conteúdos alinhados com os objetivos institucionais;▪ Desenvolver, implementar e acompanhar o plano estratégico de comunicação do GAC, assegurando coerência na identidade visual e na mensagem transmitida em todos os canais;▪ Conceber e executar estratégias de comunicação digital e campanhas temáticas, promovendo o envolvimento do público-alvo e a visibilidade das atividades da organização;▪ Monitorizar e avaliar o desempenho das publicações através de ferramentas analíticas (ex.: Meta Business Suite, LinkedIn Analytics), propondo ajustamentos baseados em dados e indicadores de impacto;▪ Analisar criticamente dados e métricas digitais, identificando enviesamentos ou lacunas informativas, e avaliando a fiabilidade das fontes utilizadas para fundamentar decisões estratégicas.	

Conhecimentos, qualificações e experiência profissional
Nível de escolaridade
Ser estudante de Marketing ou áreas afins;
Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Conhecimentos em ferramentas de criação de conteúdo (ex: Canva, Google Analytics entre outros)
Experiência profissional
Experiência na criação, gestão e análise de conteúdos digitais em diversos contextos, podendo ser: acadêmicos, de voluntariado e profissionais.
Perfil de competências, capacidades e aptidões
Competências Comportamentais
Autonomia
Aprendizagem contínua
Adaptabilidade e flexibilidade
Criatividade
Planeamento e Organização
Competências Técnica
Capacidade para realizar a análise de dados e métricas
Capacidade de gestão de plataformas de redes sociais
Conhecimentos de produção e edição de conteúdos
Indicadores de desempenho
Objetivos organizacionais
Aumentar a visibilidade e presença do GAC nas redes sociais que gerem conversões para impulsionar o aumento da comunidade Alumni

Objetivos específicos

- Planear e publicar conteúdos regulares e relevantes que reflitam a missão do GAC e despertem o interesse da comunidade Alumni.
- Monitorizar métricas de desempenho (alcance, engagement, crescimento da audiência) para ajustar estratégias de conteúdo
- Promover iniciativas, eventos e oportunidades direcionadas à comunidade Alumni,
- Responder de forma proativa e personalizada às interações, fomentando uma relação de proximidade.

Apêndice V – Template DAF Gestor de Projetos

Descrição e Análise de Funções	
Área	Designação da Função
Relações Alumni	Gestor de Projetos
Competências	
Resultados críticos	
<p>Atua na captação e gestão de parcerias com vista ao financiamento sustentável e ao aumento do impacto organizacional, promovendo os valores e objetivos do GAC em todas as fases de implementação sendo também responsável pelo planeamento, execução e monitorização de projetos estratégicos e digitais no GAC</p>	
Principais atribuições e responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceber e executar campanhas de angariação de fundos alinhadas com os objetivos estratégicos da organização; ▪ Estabelecer e manter relações sólidas com dadores, parceiros e patrocinadores, através de uma comunicação personalizada que promova a confiança e o envolvimento; ▪ Negociar e formalizar parcerias que maximizem o valor acrescentado para o GAC, ajustando táticas e garantindo o alinhamento entre interesses institucionais e os dos parceiros; ▪ Monitorizar o desempenho das campanhas através da recolha e análise de dados, reportando métricas relevantes e reformulando estratégias com base nos resultados obtidos; ▪ Planear, apoiar e dinamizar eventos de angariação de fundos, assegurando a sua execução eficiente e o reforço da base de apoiantes da organização. 	
Conhecimentos, qualificações e experiência profissional	

Nível de escolaridade
Ser estudante de Marketing, Assessoria, Gestão de Negócios, Comunicação Empresarial ou áreas afins;
Conhecimentos profissionais, qualificações e certificações
Experiência profissional
Experiência prévia em funções semelhantes, que englobem conhecimentos comerciais e de negociação.
Perfil de competências, capacidades e aptidões
Competências comportamentais
Autonomia Aprendizagem contínua Adaptabilidade e flexibilidade Criatividade Planeamento e Organização
Competências técnicas:
Gestão de Relacionamentos com os Clientes Vendas e Negociação Gestão de Parcerias e Alianças
Indicadores de desempenho
Objetivos organizacionais
Criar um conjunto de vantagens para os Alumni
Objetivos específicos

Desenvolver uma estratégia e um plano de benefícios para os Alumni, que permita ao GAC apoiar os atuais membros e aumentar o número de Alumni envolvidos.

Apêndice VI – Template Competências Comportamentais

Competências Comportamentais

Níveis de proficiência:

Nível 1 (Fraco): Raras vezes demonstra possuir a competência.

Nível 2 (Razoável): Por vezes demonstra possuir a competência.

Nível 3 (Bom): Em regra demonstra possuir a competência.

Nível 4 (Muito Bom): Demonstra sempre possuir a competência.

Nível 5 (Excelente): Demonstra possuir a competência em grau muito elevado, sendo um exemplo a seguir.

Tabela 11- Definição das Competências

COMPETÊNCIAS

Competências Comportamentais

Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Autonomia	Capacidade de tomar decisões ponderadas tendo em conta as consequências e medidas em causa, trabalhar de forma independente e resolução de problemas sem supervisão constante.	<ol style="list-style-type: none">1. Identifica problemas e age para resolvê-los usando os recursos e conhecimentos disponíveis, antes de recorrer ao supervisor.2. Organiza e realiza as suas tarefas com precisão sem necessidade de acompanhamento constante e cumprindo os prazos.3. Avalia as implicações das suas ações, considerando o impacto a longo prazo e ajustando estratégias quando é necessário.4. Toma decisões com responsabilidade, considerando as consequências para si e para a equipa.
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Aprendizagem Contínua	Capacidade de buscar ativamente o desenvolvimento pessoal e profissional, atualizando-se sobre novas tendências e práticas.	<ol style="list-style-type: none">1. Demonstra interesse em aprender e procura novos conhecimentos e habilidades para aprimorar o seu desempenho.2. Compartilha com a equipa novos conhecimentos ou práticas, promovendo um ambiente de aprendizagem coletivo.3. Participa voluntariamente e aproveita da melhor maneira as formações, workshops ou atividades de desenvolvimento disponibilizadas, assimilando os ensinamentos facultados.

		4. Solicita feedback regularmente para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Adaptabilidade e Flexibilidade	Capacidade de ajustar-se a novas circunstâncias, mudanças de planos e imprevistos, mantendo a mesma eficiência para conseguir atingir um fim específico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantém a calma e a eficácia ao enfrentar imprevistos, focando na solução em vez do problema- 2. Propõe novas abordagens e soluções quando surgem barreiras, em vez de esperar por instruções detalhadas. 3. Recebe bem mudanças de planos ou instruções e ajusta-se rapidamente sem resistência. 4. Promove e encoraja a mudança, estimulando nos outros o mesmo tipo de comportamento.
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Criatividade	Capacidade de fazer algo diferente, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, encontrando	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propõe soluções inovadoras para problemas conhecidos, apresentando ideias que diferem as abordagens convencionais. 2. Contribui regularmente com sugestões de melhorias em processos e/ou produtos demonstrando pensamento criativo.

	novas abordagens para resolver problemas ou melhorar processos.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ajusta estratégias e encontra novas formas de lidar com desafios, mesmo com recursos limitados. 4. Demonstra disposição para testar ideias novas, mesmo que envolvam riscos calculados ou possam não funcionar perfeitamente na primeira tentativa.
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Planeamento e Organização	Capacidade de preparar, priorizar e executar tarefas e projetos de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos, assegurando a qualidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica e prioriza tarefas com base na urgência e importância, mantendo o foco em atividades de maior impacto. 2. Demonstra capacidade de ajustar o tempo e os recursos conforme necessário para cumprir os objetivos. 3. Antecipa potenciais obstáculos e planeia alternativas para garantir que o prazo de entrega e a qualidade não sejam comprometidos. 4. Revê o seu próprio trabalho, identificando melhorias ou algum ajuste antes de entregá-lo.

Apêndice VII – Template Competências Técnicas- Gestor de Redes Sociais

Competências Técnicas: Gestão Redes Sociais		
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Análise de Dados e Métricas	Capacidade de extrair, interpretar e utilizar dados analíticos para monitorar o desempenho das redes sociais e ajustar estratégias de comunicação com base nos resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostra habilidade para extrair e interpretar dados de ferramentas analíticas, como alcance, <i>engagement</i> e conversões. 2. Demonstra proatividade em propor mudanças com base na análise dos dados, visando a melhoria contínua. 3. Demonstra um equilíbrio entre a análise detalhada e tomada de ação, aplicando rapidamente os insights para maximizar os resultados. 4. Monitoriza os dados regularmente e reporta tendências, picos ou quedas, mantendo a equipa informada sobre o desempenho das redes.
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Gestão de Plataformas de Redes Sociais	Capacidade de gerir perfis em várias plataformas (Instagram, Facebook, <i>LinkedIn</i> , etc.), coordenando atividades, publicações e interações para garantir presença ativa e engajamento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeia e organiza cronogramas de publicações para assegurar consistência e relevância nos conteúdos e respeitando datas importantes e campanhas específicas. 2. Responde prontamente às interações dos seguidores, como comentários, mensagens diretas e reações, reforçando o relacionamento e a presença do GAC. 3. Está atento a novas funcionalidades, formatos e tendências nas redes sociais, testando e incorporando inovações que possam beneficiar a presença digital do GAC.

		4. Demonstra proatividade ao sugerir novas abordagens de conteúdo ou mudanças baseadas em tendências emergentes.
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Produção e Edição de Conteúdo	Habilidade de criar e editar conteúdo visual, textual e multimídia para redes sociais, alinhando-o aos objetivos estratégicos e ao público-alvo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usa ferramentas de edição para ajustar o conteúdo visual (como cores, tipografia e layout), mantendo a identidade visual do GAC. 2. Utiliza recursos multimídia (fotos, vídeos, áudios) de maneira eficaz, integrando-os ao conteúdo textual para enriquecer a mensagem. 3. Inova nas abordagens de conteúdo, experimentando diferentes estilos narrativos e visuais para capturar o interesse do público. 4. Cria uma variedade de formatos de conteúdo (postagens de blog, vídeos, infográficos, <i>stories</i>) para diversificar a presença nas redes sociais e manter o <i>engagement</i> da audiência.

Apêndice VII – Template Competências Técnicas- Gestor de Projetos

Competências Técnicas: Desenvolvimento de Negócios/Gestão de Parcerias		
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Gestão de Relacionamentos com os Clientes	Capacidade de estabelecer, manter e fortalecer relacionamentos com clientes e parceiros, assegurando um serviço de qualidade, suporte eficaz e satisfação contínua.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demonstra compreensão e empatia em relação às necessidades e preocupações dos clientes. 2. Utiliza escuta ativa e reformula perguntas para garantir entendimento. 3. Utiliza técnicas de mediação para resolver conflitos de maneira rápida e satisfatória para todas as partes. 4. Demonstra habilidade em comunicar-se claramente com clientes e parceiros, adaptando a linguagem e o tom dependendo do cliente.
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Vendas e Negociação	Capacidade de identificar oportunidades de negócio, negociar, argumentar e influenciar de forma eficaz e fechar contratos que estejam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usa técnicas de comunicação eficaz para persuadir e influenciar clientes e parceiros. 2. Adapta a mensagem de vendas para se alinhar às necessidades e desejos específicos do cliente. 3. Demonstra capacidade de adaptar estratégias de negociação em tempo real. 4. Utiliza técnicas eficazes para fechar o negócio que incentivam a decisão do cliente.

	alinhados com os objetivos da organização.	
Competência	Definição	Indicadores Comportamentais
Gestão de Parcerias e Alianças	Habilidade de identificar, negociar, criar e gerir alianças estratégicas e influenciar organizações externas, visando o crescimento mútuo e a criação de valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza análises de mercado e mapeamento de stakeholders para descobrir potenciais aliados. 2. Contribui com ideias novas que podem fortalecer a parceria e criar valor adicional. 3. Sugere novos projetos ou iniciativas conjuntas que podem expandir o alcance e o impacto da aliança. 4. Assegura que os objetivos da parceria estão alinhados e que ambas as partes estão cientes das expectativas.

Apêndice VIII – Anúncio da vaga de Gestão de Redes Sociais

Descrição Completa da Oferta

Estágio Curricular em Gestão de Redes Sociais

O Gabinete Alumni e Carreira do ISCAP existe para criar e nutrir uma rede de ex-estudantes comprometida e ativa, proporcionando suporte contínuo ao desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos alumni.

Atualmente o Gabinete procura um estagiário de Gestão de Redes Sociais (m/f) com vontade de abraçar um novo desafio profissional

Quais serão as suas atividades?

- Aumento do alcance das Redes Sociais: LinkedIn, Facebook e Instagram
- Criar e gerir conteúdos para redes sociais: LinkedIn, Facebook e Instagram;
- Desenvolver e executar estratégias e campanhas digitais;
- Monitorizar e analisar o desempenho das publicações;
- Coletar e gravar testemunhos em vídeo de alumni e outros stakeholders;
- Interagir com a audiência e responder a comentários e mensagens nas redes sociais.

O que procuramos?

- Estudante de Comunicação, Marketing, Assessoria ou Tradução, ou áreas afins;
- Conhecimento em gestão de redes sociais;
- Criatividade e boas habilidades de design;
- Perfil dinâmico;
- Excelentes habilidades de comunicação escrita e gestão de tempo.
- Conhecimento de ferramentas de criação de conteúdo (ex: Canva)
- Capacidade de trabalhar de forma autónoma e em equipa

Enviar currículo para alumni_carreira@iscap.ipp.pt, colocando no assunto: Estágio em Gestão de Redes Sociais.

***Estes estágios não são remunerados, mas oferecem uma oportunidade única de desenvolvimento pessoal e profissional.**

Tipo de oferta: Part-time

Benefícios: acesso à internet e horário flexível

Apêndice IX – Anúncio da vaga de Gestor de Projetos

Estágio Curricular em Gestão de Projetos

O Gabinete Alumni e Carreira do ISCAP existe para criar e nutrir uma rede de ex-estudantes comprometida e ativa, proporcionando suporte contínuo ao desenvolvimento profissional e pessoal dos nossos alumni.

Atualmente o Gabinete procura um estagiário de Gestão de Desenvolvimento de Negócios (m/f) cheio de vontade de abraçar um novo desafio profissional.

Quais serão as suas atividades?

- Identificar parceiros comerciais;
- Elaborar propostas de parcerias;
- Criar estratégias de angariação de fundos;
- Preparar relatórios sobre parcerias.

O que procuramos?

- Finalista de Marketing, Assessoria, Gestão de Negócios, Comunicação Empresarial ou áreas afins;
- Proatividade e competências analíticas;
- Boas habilidades de comunicação e trabalho em equipa com uma orientação comercial.

Enviar currículo para alumni_carreira@iscap.ipp.pt, o assunto: Estágio em Gestão de Projetos.

*Estes estágios **não** são **remunerados**, mas oferecem uma oportunidade única de desenvolvimento pessoal e profissional.

Tipo de oferta: Part-time

Benefícios: Acesso à internet e horário flexível

Apêndice X – Anúncio Indeed- Gestor de Redes Sociais



[← Voltar para as ofertas](#)

Estágio Curricular em Gestão de Redes Sociais

Gabinete Alumni e Carreira ISCAP – Porto, Distrito do Porto

Configurações de Candidatura

Método de candidatura	E-mail
Exigir currículo	Sim
Atualizações sobre a candidatura	alumni_carreira@iscap.i pp.pt
Os candidatos contactam-no (e-mail)	Sim, através do endereço de e-mail apresentado
Prazo para a candidatura	Não

Detalhes

Publicado: 2 de janeiro de 2025

Visualizações: 6759

Apêndice XII – Anúncio Indeed- Gestor de Projetos



[← Voltar para as ofertas](#)

Estágio Curricular em Gestão de Projetos

Gabinete Alumni e Carreira ISCAP – Porto, Distrito do Porto

Configurações de Candidatura

Método de candidatura	E-mail
Exigir currículo	Dar a opção de incluir um currículo
Atualizações sobre a candidatura	alumni_carreira@iscap.i pp.pt
Os candidatos contactam-no (e-mail)	Sim, através do endereço de e-mail apresentado
Prazo para a candidatura	Não

Detalhes

Publicado: 7 de janeiro de 2025

Visualizações: 2635

Apêndice XIV – Base de Dados do recrutamento do GAC

Código da Vaga	Data	Nome	Contacto	E-mail	Local de candidatura	Prosegue após 1º contacto	Entrevista	Prosegue após entrevista?	Dinâmica de Grupo	Ingressou no GAC	Estágio/Voluntário
Redes_Sociais_1_2025	jan_25	Candidato 1	999999999		Indeed	Não		Não			
Redes_Sociais_1_2025	jan_25	Candidato 2	999999999		Indeed	Sim	00-00-0000 às 25h	Sim	00-00-0000 às 25h	Sim	Estágio
Redes_Sociais_1_2025	jan_25	Candidato 3	999999999		Indeed	Sim	00-00-0000 às 25h	Não			
Redes_Sociais_1_2025	jan_25	Candidato 4	999999999		Indeed	Não		Não			
Gestão_Projetos_1_2025	jan_25	Candidato 1	999999999		Indeed	Não		Não			
Gestão_Projetos_1_2025	jan_25	Candidato 2	999999999		Indeed	Sim	00-00-0000 às 25h	Não	00-00-0000 às 25h	Sim	Estágio
Gestão_Projetos_1_2025	jan_25	Candidato 3	999999999		Indeed	Não		Não			
Gestão_Projetos_1_2025	jan_25	Candidato 4	999999999		Indeed	Não		Não			

Apêndice XV – Template de Comunicação aos candidatos não selecionados

“Boa tarde / Bom dia Caro/a [Nome do/a Candidato/a],

Agradecemos, desde já, o tempo e o interesse demonstrado ao submeter a sua candidatura para a vaga de [Nome da vaga].

Na sequência do nosso contacto telefónico, para a vaga de [Nome da vaga] informamos que, após uma análise cuidada, a sua candidatura não avançará para a fase seguinte do processo de seleção.

Gostaríamos de agradecer a disponibilidade e o empenho demonstrados, desejando-lhe os maiores sucessos nos seus projetos pessoais e profissionais.

Estamos ao dispor para qualquer questão!

Com os melhores cumprimentos,

Joana Campos

Gabinete Alumni e Carreira”

Apêndice XVI – Template de Comunicação aos candidatos não selecionados- fim do processo

Assunto: Agradecimento pela participação no processo de recrutamento – [Nome da vaga]

Boa tarde / Bom dia, Caro/a [Nome do/a Candidato/a],

Agradecemos, desde já, todo o empenho, tempo e interesse demonstrado ao longo do processo de candidatura à vaga de **[Nome da vaga]** no Gabinete Alumni e Carreira.

Após a conclusão de todas as fases do processo de seleção e de uma análise atenta de todos os perfis, informamos que a escolha final recaiu sobre outro candidato. Esta decisão não retira mérito ao seu percurso nem à qualidade da sua participação, que muito valorizamos.

Gostaríamos de lhe agradecer sinceramente a disponibilidade e interesse demonstrados, desejando-lhe os maiores sucessos nos seus projetos pessoais e profissionais.

Estamos ao dispor para qualquer questão ou esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos,

Gabinete Alumni e Carreira”

Apêndice XVII – Template de Guião de Entrevistas – Candidatura a Estágio em Gestão das Redes Sociais

Grupo I. Apresentação e percurso do/a candidato/a

1. Poderia começar por se apresentar brevemente, falando um pouco sobre si?
2. Poderia por favor descrever e apresentar o seu percurso académico e profissional?

Grupo II. Motivação e interesse pela vaga

1. O que sabes e onde ouviste falar do GAC?
2. O que o/a motivou a candidatar-se a este estágio no GAC?
3. Por que razão escolheu especificamente a área da gestão das redes sociais para desenvolver o seu estágio? O que mais o/a cativou nesta vaga?
4. Já viu as redes sociais do Gabinete? Se sim, o que achou? Numa primeira visão mudava alguma coisa?

Grupo III. Expectativas

1. Quais são as suas principais expectativas em relação a este estágio? Qual o timing que gostaria para a realização e conclusão do estágio?
2. O que gostaria de aprender ou desenvolver durante este período?

Grupo IV. Explicação da vaga

Aqui o entrevistador apresenta sucintamente o funcionamento da vaga, objetivos, principais responsabilidades e duração.

Grupo V. Competências e experiências anteriores

1. Quais são as redes sociais que utiliza?
2. Como faz a gestão das suas próprias redes sociais? Tens definido alguma estratégia ou método específico?
3. Já participou em algum projeto relacionado com redes sociais, nomeadamente em gestão, criação de conteúdos ou análise de métricas? Poderia partilhar a sua experiência?
4. Quais os softwares que conhece e quais mais utiliza para o design, seja em contextos pessoal como profissional?

5. Como é o seu processo de criação de posts? Como pensa e decide o que publicar?
6. E na criação de conteúdo e texto, que passos costuma seguir? O que faz concretamente?

Grupo VI Situação prática e avaliação criativa

1. Imagine que o GAC vai organizar um seminário com o tema “O que é ser um Alumni”, baseado em testemunhos reais. Este evento precisa de ser divulgado nas redes sociais. Como procederia com essa divulgação (estratégia, tipo de conteúdo, plataformas, público-alvo,etc.)?
2. Por favor, apresente e explique a publicação que desenvolveu para esta candidatura?

Apêndice XVIII – Template de Guião de Entrevistas – Candidatura a Estágio de Gestor de Projetos

Grupo I. Apresentação e percurso do/a candidato/a

1. Poderia começar por se apresentar brevemente, falando um pouco sobre si?
2. Poderia por favor descrever e apresentar o seu percurso académico e profissional?

Grupo II. Motivação e interesse pela vaga

1. O que sabe e onde ouviu falar do GAC?
2. O que o/a motivou a candidatar-se a este estágio no GAC?
3. Por que razão escolheu especificamente a área da gestão de projetos para desenvolver o seu estágio? O que mais o/a cativou nesta vaga?

Grupo III. Expectativas

1. Quais são as suas principais expectativas em relação a este estágio? Qual o timing que gostaria para a realização e conclusão do estágio?

Grupo IV. Explicação da vaga

Aqui o entrevistador apresenta sucintamente o funcionamento da vaga, objetivos, principais responsabilidades e duração.

Grupo V. Experiência relevante e competências

1. Já participou em algum projeto relacionado com gestão de parcerias, gestão comercial ou angariação de fundos (fundraising)? Poderia partilhar a sua experiência?
2. Em cas afirmativo na pergunta anterior questionar: Que estratégias considera eficazes para estabelecer parcerias institucionais de valor mútuo?
3. No curso superior que frequenta atualmente frequenta alguma cadeira que o conteúdo abordado seja adaptado às funções desta vaga?

Apêndice XIX- Apresentação da Dinâmica de Grupo implementada

“Semana do Desenvolvimento de Carreira”

O GAC vai realizar um evento com a duração de uma semana, em que o objetivo é fazer a apresentação do programa “My Carrer”. Este evento vai contar com:

- pequenos workshops de conteúdos como: “Como desenvolver o Cv”
- seminários com conteúdos como: “Como desenvolver/melhorar o CV de forma a captar a atenção dos recrutadores”; “Como se preparar para uma entrevista.”
- Conversas com testemunhos reais com ex-alunos e alumnis

É um evento dedicado a jovens entre os 22 e 35 anos. Ex-alunos do ISCAP ou de outras instituições bem como estudantes que procuram aconselhamento em relação à carreira profissional.

A equipa deve, em conjunto, desenvolver e apresentar um plano de comunicação para promover esta iniciativa. O planeamento deve incluir:

- Uma mensagem chave: criar um slogan para a campanha
- Proposta de conteúdo: esboço do conteúdo a publicar bem como as devidas legendas
- Cronograma: esboço do calendário das publicações
- Estratégia de envolvimento: como vão medir o alcance das publicações “

Anexo I – Comunicação enviada por email à Direção da Licenciatura de Marketing

Para: Maria Antónia Gonçalves Rodrigues <mar@iscap.ipp.pt>
Cc: Viviana Andrade Meirinhos <vivianameirinhos@iscap.ipp.pt>
Assunto: Proposta da Estágio Curricular aos alunos da Licenciatura de Marketing

Prezada Maria Antónia Rodrigues

Espero que esta mensagem a encontre bem.

Venho, por este meio, solicitar a sua colaboração na divulgação de uma oportunidade de estágio curricular em Gestão de Redes Sociais para os estudantes da Licenciatura em Marketing, tanto Laboral como Pós-Laboral.

Este será realizada no Gabinete Alumni Carreira do ISCAP, onde os alunos terão de realizar tarefas como:

- Aumento do alcance das Redes Sociais: LinkedIn, Facebook e Instagram;
- Criar e gerir conteúdos para redes sociais;
- Desenvolver e executar estratégias e campanhas digitais;
- Monitorizar e analisar o desempenho das publicações;
- Coletar e gravar testemunhos em vídeo de alumni e outros stakeholders;
- Interagir com a audiência e responder a comentários e mensagens nas redes sociais.

Estamos a procurar estudantes que demonstrem interesse em comunicação digital e redes sociais, bem como vontade de aprender e contribuir para as atividades propostas com o objetivo de crescimento da comunidade do GAC. Caso algum aluno se demonstre interessado, pode enviar o CV para o e-mail: alumni_carreira@iscap.ipp.pt.

Gostaríamos muito de contar com o apoio do curso na partilha desta oportunidade junto dos alunos.

Para mais informações, estou à disposição através deste e-mail.

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração.

Com os melhores cumprimentos.

Joana Campos- Técnica estagiária de Recrutamento e Seleção do GAC

Atentamente,

Gabinete Alumni e Carreira | Alumni & Career Office

[website](#)

[linkedin](#)



POLITÉCNICO DO PORTO. INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
POLYTECHNIC OF PORTO. PORTO ACCOUNTING AND BUSINESS SCHOOL

Anexo II- Comunicação enviada por email à Direção da Licenciatura de Comércio Internacional

Prezada Professora Raquel Pereira

Espero que esta mensagem a encontre bem.

Venho, por este meio, solicitar a sua colaboração na divulgação de uma oportunidade de estágio curricular em Gestão Projetos, junto dos estudantes finalistas da Licenciatura em Comunicação Internacional.

Este será realizada no Gabinete Alumni Carreira do ISCAP, onde os alunos terão de realizar tarefas como:

- Identificar parceiros comerciais;
- Elaborar propostas de parcerias;
- Criar estratégias de angariação de fundos;
- Preparar relatórios sobre parcerias.

Estamos a procurar estudantes que demonstrem interesse em comunicação empresarial, bem como vontade de aprender e contribuir para as atividades propostas com o objetivo de crescimento da comunidade do GAC. Caso algum aluno se demonstre interessado, pode enviar o CV para o e-mail: alumni_carreira@iscap.iupp.pt.

Gostaríamos muito de contar com o apoio do curso na partilha desta oportunidade junto dos alunos.

Para mais informações, estou à disposição através deste e-mail.

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração.

Com os melhores cumprimentos.

Joana Campos- Técnica estagiária de Recrutamento e Seleção do GAC

Atentamente,

Gabinete Alumni e Carreira | Alumni & Career Office

[website](#)

[linkedin](#)



POLITÉCNICO DO PORTO. INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
POLYTECHNIC OF PORTO. PORTO ACCOUNTING AND BUSINESS SCHOOL