



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**  
**NA EMPRESA GET THE JOB**

**SORAIA ALEXANDRA ALVES PASCOAL**

**OUTUBRO - 2022**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**  
**NA EMPRESA GET THE JOB**

SORAIA ALEXANDRA ALVES PASCOAL

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)

DR. RICARDO PRAZERES (GET THE JOB)

OUTUBRO - 2022

# Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
1.1. O processo de R&S: duas faces da mesma moeda .....	2
1.2 Recrutamento: conceito, etapas, fontes .....	5
1.2.1 Técnicas de recrutamento .....	7
1.3 Seleção: a importância de uma escolha criteriosa.....	9
1.3.1 Técnicas de seleção .....	10
1.4 <i>Outsourcing</i> do R&S: vantagens e desvantagens .....	12
1.5 Uma nova abordagem para aquisição de talentos: <i>o marketing</i> de recrutamento.....	13
Capítulo II - APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO GET THE JOB .....	16
2.1 História e segmentos de mercado.....	16
2.2 Estrutura organizacional.....	18
2.3 Missão e valores organizacionais.....	18
2.4 As práticas de <i>marketing</i> de recrutamento na Get The Job.....	19
Capítulo III- DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO.....	21
Capítulo IV -ANÁLISE CRÍTICA DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO .....	27
4.1 Confronto entre a revisão de literatura e o processo de R&S na Get The Job.....	27
4.2 Questionário aplicado no âmbito do estágio.....	32
Capítulo V- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXOS.....	41

## **Agradecimentos**

Ao longo deste percurso repleto de enormes mudanças e desafios, quero mencionar e agradecer a algumas pessoas importantes que me acompanharam e dele fizeram parte.

À professora Helena Mateus Jerónimo pela orientação e transmissão de todo o conhecimento e apoio prestado ao longo do meu estágio curricular.

Ao Ricardo Prazeres por toda a orientação ao longo do meu período de estágio, pela confiança e, sobretudo, pelos ensinamentos e tolerância ao erro. Sem dúvida, fez-me perceber que todos nós erramos e é dessa forma que vamos crescer e melhorar cada vez mais, a nível pessoal e profissional.

À Diana Mendes, pela positividade que transmite diariamente a toda a organização e aos seus colegas, e pelo apoio que me deu a partir do momento que entrei na organização. Demonstrou-me que devemos focar-nos nas soluções dos problemas, ao invés de centralizarmos os nossos pensamentos naquilo que é menos bom.

Agradeço a toda a equipa da Get The Job, por me acolherem ao longo do meu período de estágio, e por toda a entreaajuda existente.

Aos meus pais, Vítor e Fátima, por todos os valores que me transmitiram, pelo apoio em todas as etapas do meu percurso, e principalmente, por todo o esforço que fazem diariamente para que eu consiga alcançar os meus objetivos.

Aos meus irmãos, Ricardo e José, que tal como os meus pais sempre foram um suporte para mim, pela presença e pelo apoio que é transmitido nos momentos em que preciso.

A todos os meus amigos, em especial à minha melhor amiga Tatiana, pelos anos de suporte e carinho, e por continuar comigo ao longo desta jornada que sem dúvida me fez mudar e crescer.

## Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado resulta do estágio curricular realizado na Get The Job, uma empresa de Consultoria de Recursos Humanos, em Lisboa. O tema central deste relatório foca-se numa área específica da Gestão de Recursos Humanos, o Recrutamento e Seleção (R&S). Esta área assume uma grande importância, dado que permite atrair e encontrar capital humano valioso e diferenciador, capaz de gerar vantagem competitiva sustentável às organizações. O estágio desenvolveu-se em torno de atividades de recrutamento e seleção realizadas em duas vertentes: recrutamento de volume e recrutamento especializado. As principais tarefas que foram realizadas associadas à área de R&S, e que permitiram consolidar competências nas várias etapas do processo, consistiram na elaboração e publicação de anúncios em várias plataformas de emprego, pesquisa de candidatos através da plataforma *LinkedIn*, triagem curricular, contacto com os candidatos através do agendamento e realização de entrevistas telefónicas e virtuais, e, por fim, o acompanhamento do processo de integração dos candidatos selecionados. São ainda explicitadas, de uma forma breve, algumas práticas digitais que potenciam as atividades de R&S e permitem encontrar as pessoas mais adequadas a uma determinada posição e organização. O relatório apresenta uma análise crítica da forma como decorre o processo de R&S na empresa face à literatura científica, com o objetivo de compreender se existe consonância entre conteúdos teóricos e procedimentos práticos, e/ou se existem eventuais lacunas. Como complemento ao estágio, foi realizado um pequeno questionário para compreender quais são as principais dificuldades que os colaboradores enfrentam nos processos de R&S. Para concluir, são apresentadas as considerações finais que englobam uma apreciação pessoal, bem como as limitações e sugestões de melhoria face à organização em questão e aos seus processos.

**Palavras-chave:** Recrutamento e Seleção; Consultoria; Recrutamento de volume/especializado; Gestão de Recursos Humanos; Estágio curricular; Get The Job

## **Abstract**

This Master's Final Work is the result of the curricular internship carried out at Get The Job, a Human Resources Consulting company, in Lisbon. The central theme of this report focuses on a specific area of Human Resources Management, Recruitment and Selection (R&S). This area is of great importance, as it allows attracting and finding valuable and differentiating human capital, capable of generating sustainable competitive advantage for organizations. The internship was developed around recruitment and selection activities carried out in volume and specialized recruitment. The main tasks that were carried out associated with the R&S area and that allowed the consolidation of skills in the various stages of the process consisted of the preparation and publication of advertisements on various employment platforms, candidate search through the LinkedIn platform, curricular screening, contact with candidates through scheduling and conducting telephone and virtual interviews, and finally, monitoring the integration process of selected candidates. Some digital practices that enhance R&S activities and make it possible to find the most suitable people for a particular position and organization are also briefly explained. The report presents a critical analysis of the way in which the R&S process takes place in the company in relation to the scientific literature, to understand whether there is consonance between theoretical content and practical procedures, and/or if there are any gaps. To complement the internship, a small questionnaire was conducted to understand employees' main difficulties in R&S processes. In conclusion are presented the final considerations that include a personal assessment, as well as limitations and suggestions for improvements in relation to the organization concerned and its processes.

**Keywords:** Recruitment and selection; Consulting; volume/specialized Recruitment; Human Resource Management; Curricular internship; Get The Job

## Índice de Siglas

R&S – Recrutamento e Seleção

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ADF- Análise e Descrição de Funções

RH- Recursos Humanos

CV- *Curriculum Vitae*

MR- *Marketing* de Recrutamento

## Introdução

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos humanos, mais concretamente para a obtenção do grau de mestre, surge o presente trabalho que assume a forma de relatório de estágio sobre o tema do recrutamento e seleção (R&S) na empresa Get The Job. O objetivo é descrever de forma pormenorizada as atividades de R&S que foram aprendidas e desenvolvidas no âmbito de um estágio curricular na empresa, e apresentar uma reflexão analítica acerca das mesmas por confronto com a literatura existente sobre o tema. O interesse pessoal pela modalidade de estágio deve-se ao facto de ainda não possuir experiência profissional na área dos recursos humanos, e pela vontade de aprender e iniciar um percurso profissional nesta área de formação académica.

No contexto competitivo em que se inserem e face às rápidas mudanças tecnológicas em curso, as empresas têm de se adaptar e aperfeiçoar constantemente a qualidade dos processos internos, inerentes à sua estratégia e crescimento, de forma a acompanhar as novas tendências de mercado. Neste sentido, o processo de R&S é de extrema importância, pois garante a atração e a consequente contratação dos trabalhadores mais adequados aos requisitos da função, tornando-se indispensável para fazer com que as organizações se mantenham competitivas no mercado de trabalho e adquiram, através das pessoas, vantagem competitiva sustentável.

Um processo de recrutamento e seleção eficaz garante o alinhamento entre os futuros colaboradores, o cargo e as funções a ocupar, e os objetivos e metas organizacionais, o que tem um impacto significativo no sucesso das próprias organizações. No entanto, é um processo que pode ser moroso e que envolve custos, e que, se não for bem planeado e executado, pode conduzir à ineficácia da organização por intermédio da diminuição do desempenho dos colaboradores, absentismo, desmotivação e turnover. Por exemplo, a literatura dá conta que os gestores de recursos humanos, na maioria das organizações, nem sempre seguem procedimentos de recrutamento e seleção de forma apropriada, acabando por perder colaboradores de grande valor e conduzindo à ineficiência da organização (Paauwe e Boon, 2018 *cit. in* Abbasi et al., 2020). Torna-se neste sentido indispensável compreendermos todo o processo de R&S, como é planeado e desenvolvido, e como é fulcral numa organização.



O estágio que dá corpo ao presente relatório foi realizado na Get The Job, uma consultora de recursos humanos, durante o qual houve o contacto com o mercado de trabalho na área do R&S – vertente de especialização da empresa, e onde se focaram as atividades de estágio. A minha integração no ambiente profissional da Get The Job foi orientada pela professora Doutora Helena Jerónimo por parte do ISEG, e pelo *Chief Operations Officer* (COO) Ricardo Prazeres na empresa, com formação superior em sociologia e vasta experiência na área dos Recursos Humanos. Dada a situação pandémica da covid-19, este estágio seguiu um modelo híbrido, com base na divisão semanal da equipa entre o teletrabalho e o escritório, no espaço de *cowork* IDEA Hub, na Avenida Fontes Pereira de Melo, em Lisboa.

Este relatório encontra-se estruturado em cinco capítulos, para além da presente introdução: um primeiro capítulo onde se apresentam os conceitos, as teorias e pressupostos fundamentais sobre R&S, com base na literatura existente, e ainda o conceito *marketing* de recrutamento que se distingue de *Employer Branding*; num segundo capítulo será caracterizada a empresa onde o estágio foi realizado, para dar conta da sua história, valores internos e estrutura organizacional, assim como um tópico sobre algumas práticas digitais que são realizadas pela Get The Job com a finalidade de divulgar a sua marca, e atrair candidatos e clientes; o terceiro capítulo salienta as atividades que foram desenvolvidas ao longo de toda a experiência de estágio; o quarto capítulo procede a uma análise crítica sobre a aprendizagem adquirida ao longo do estágio, e ainda um questionário que foi aplicado para compreender as principais dificuldades sentidas nos processos de R&S na empresa; por fim, no último capítulo, apresentam-se as considerações finais, que engloba as limitações e a proposta de melhorias inerentes ao próprio estágio.

## **Capítulo I - Enquadramento teórico**

### **1.1 O processo de R&S: duas faces da mesma moeda**

Na atual economia baseada no conhecimento e caracterizada por mudanças contínuas derivadas dos avanços tecnológicos e da fácil mobilidade de recursos, a sobrevivência das organizações depende muito do facto de estas se manterem competitivas no mercado de trabalho, e de se diferenciarem dos seus concorrentes (Chytiri, 2018). Neste sentido, um dos aspetos mais importantes para o desempenho de uma organização é o valor dos seus recursos humanos. Estes surgem como fonte de

vantagem competitiva. Segundo Barney (1991), que introduz este conceito e a *Resource Based View* (RBV), as organizações devem olhar sobretudo para dentro e aí são os RH a fonte de vantagem competitiva sustentável, já que estes não só têm a capacidade de gerar estratégias como podem contribuir para a criação de empresas mais astutas e talentosas do que os concorrentes, pois são recursos que criam valor (e.g. contribuem para reduzir custos e/ou satisfazer os clientes), são raros (têm características singulares que as restantes empresas não possuem), inimitáveis (as suas características não são fáceis de imitar pelos concorrentes) e dificilmente substituíveis (não podem ser substituídos por outros com características equivalentes) (Rego et al., 2015; Barney 1991).

O R&S surge assim como uma parte fundamental do processo de alocação de recursos numa organização, pois permite a obtenção de recursos humanos (RH) valiosos. Os conceitos de recrutamento e seleção estão fortemente interligados e representam duas faces da mesma moeda. O recrutamento diz respeito ao ato de atrair potenciais candidatos, em tempo útil e número suficiente, no momento certo, e que detenham as capacidades requeridas para uma determinada posição (Santos et al., 2020). Por seu turno, a seleção remete para o processo através do qual a organização vai escolher, de entre um conjunto de candidatos, aquele que melhor se ajusta a uma função específica. Uma seleção adequada vai depender muito das pessoas que são atraídas, sendo que a qualidade do recrutamento vai permitir o sucesso da seleção de talentos para a organização (Rego et al., 2015).

Considerando a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como uma área sistémica, que engloba várias práticas, todas elas interligadas, o processo de R&S é um dos mais importantes para atrair e obter profissionais que detenham as características primordiais para exercer certas funções (Chytiri, 2018). Este processo tem um papel fulcral na estratégia da organização e na gestão das pessoas, e sendo realizado de forma eficaz pode garantir a eficiência e o bem-estar dos seus funcionários, pois permite que estes sejam alocados de forma adequada a uma determinada oportunidade de trabalho específica (Abbasi et al., 2020), e em consonância com as suas expectativas.

Cameron et al. (2010, p. 1180) expressam que “quanto melhor for a estratégia de recrutamento e seleção de uma organização, melhores serão os resultados”, pois de certa forma estes processos são o início do êxito ou do insucesso de uma organização, e devem ser realizados com a máxima integridade e seriedade possível, de forma a encontrar as

pessoas que realmente são esperadas pela organização, promovendo a sua retenção (Santos, 2020).

Um processo de R&S pode ser iniciado por vários motivos, como o abandono do posto de trabalho por parte de um colaborador e a conseqüente necessidade de o preencher, a necessidade de robustecer a equipa com a entrada de um novo membro, o preenchimento de uma nova posição que surgiu, entre outras. Contudo, apesar de surgir no seguimento de uma necessidade da organização, é imperativo que esteja alinhado com a estratégia e com as necessidades da empresa para que seja possível enquadrar o novo colaborador da melhor forma possível.

Antes de dar início ao processo em si, é fundamental que exista uma Análise e Descrição de Funções (ADF) e que esta esteja constantemente atualizada. A ADF é uma etapa prévia ao processo de recrutamento e pode ser entendida como “o processo de recolha de informações e registo de dados sobre o conteúdo de uma função” (Bazana & Reddy, 2021). Tem como objetivo traçar o perfil da função e estabelecer critérios de recrutamento para selecionar os candidatos. A ADF inclui três componentes principais que são: (1) a descrição das tarefas; (2) a especificação do cargo; (3) e as métricas de desempenho (Rego et al., 2015). A componente (1) tem a ver com aquilo que a pessoa faz e em que condições, isto é, quais são os objetivos, deveres e responsabilidades inerentes a determinadas tarefas, e quais são as condições salariais (posição que ocupa e salário respetivo, etc.) e físicas (equipamentos, materiais, etc.) que são proporcionadas. A componente (2) refere-se aos atributos que a pessoa deve ter para ocupar determinadas funções, em termos de personalidade, conhecimentos, habilidades e competências necessárias. Por último, a componente (3) reflete essencialmente o desempenho da pessoa relativamente à função e os resultados que são esperados. Isto significa que, se a ADF permite determinar os padrões a alcançar e as atividades específicas a desempenhar, é essencial que se monitorize se a pessoa está a executá-las de forma apropriada (Rego et al., 2015). Destas três componentes resulta o desenho de um perfil adequado para exercer determinadas tarefas e funções, permitindo antecipar a probabilidade de adaptação de um candidato a um trabalho específico.

Em termos de R&S, a componente (1) e (2) são essenciais porque possibilitam o conhecimento das funções a ocupar pelos futuros candidatos, o que contribui para determinar com maior precisão as características do trabalho e o perfil pessoal que o candidato deve possuir, prevendo a sua adaptabilidade à organização e ao lugar a ocupar.

Para além disso, possibilitam a construção dos anúncios para o recrutamento de candidatos, assim como estabelecem as linhas orientadoras para uma entrevista de seleção ao fornecer as informações necessárias sobre as funções e o cargo, e simultaneamente, permitem verificar se os candidatos detêm o perfil necessário para a vaga. A componente (3) é importante ao nível da Avaliação de Desempenho, pois permite identificar as principais responsabilidades inerentes a cada função, verificando se o colaborador está a executar as mesmas de forma apropriada, e dentro dos padrões requeridos, e possibilita ainda prever o seu potencial de progressão e desenvolvimento de carreira (Rego et al., 2015).

## **1.2 Recrutamento: conceito, etapas e fontes**

O recrutamento pode ser definido como um conjunto de práticas que são realizadas pela organização, de forma a conseguir captar a atenção de potenciais candidatos que detêm as capacidades necessárias para ocupar uma vaga em aberto, e que ajudam a mesma a atingir os seus objetivos e metas (Hamza et al., 2021). Envolve um processo de busca, localização e atração de potenciais talentos, que demonstrem as características profissionais necessárias e que melhor correspondam aos requisitos atuais do trabalho e da organização (Vasile & Zhan, 2020).

O processo de recrutamento geralmente inclui diversas etapas que a organização se propõe a realizar, com a finalidade de encontrar a “pessoa certa” para preencher uma vaga de emprego.

Para além da ADF como condição prévia (referida no ponto anterior), é necessário existir um diagnóstico das condições de negócio, que implica que a organização reconheça os recursos que detém e a sua inserção estratégica (atual e futura), no mercado e na sociedade (Mascarenhas, 2020). Neste sentido, a organização deve ter em conta o ambiente externo, nomeadamente, a conjuntura económica, as questões políticas e institucionais, e o ambiente sociocultural, entre as quais, a competitividade no mercado de trabalho, o nível de qualificação da população de uma determinada região ou nicho de mercado, os valores das pessoas que desejam atrair (cultura e diversidade cultural) e a legislação de trabalho existente. E, ainda, o ambiente interno, nomeadamente, a cultura organizacional e os recursos que a organização dispõe tais como financeiros, RH, equipamentos, meios tecnológicos, entre outros (Mascarenhas, 2020).

Posteriormente, importa determinar qual será o tipo de recrutamento a ser utilizado, ou seja, a via através da qual uma entidade empregadora reúne um conjunto de potenciais candidatos a um emprego. Salientam-se duas fontes de recrutamento: interno e externo (Otoo et al., 2018).

O recrutamento interno é quando as organizações recorrem à força de trabalho existente para preencher as vagas, como é o caso das promoções (movimentos verticais de um nível para outro) ou transferências de pessoal (movimentação horizontal de uma posição para outra). Para além disso, pode ainda envolver os programas de desenvolvimento e planos de carreira profissional (Estevam & Molteni, 2019). Trata-se de proporcionar ofertas de emprego a quem já trabalha dentro de uma determinada organização. Desta forma, é possível selecionar com mais precisão os empregados para um certo cargo, porque já se tem conhecimento das suas competências e habilidades (Wolniak, 2018). Esta fonte de recrutamento tem vantagens, no sentido em que, acarreta menores custos económicos e é mais rápido. Existe também uma maior adaptação por parte dos candidatos porque estes já conhecem as práticas e a cultura da organização. É um fator motivador e a probabilidade de a organização tomar más decisões em termos de avaliação dos candidatos é muito reduzida, uma vez que existe uma grande quantidade de informações sobre os mesmos. O tempo despendido no processo é menor. Porém, pode gerar uma fraca contribuição no que toca à entrada de novas ideias e novos conhecimentos para a organização, falta de inovação (Vasile & Zhan, 2020), manifestações do “princípio de Peter”, em que os empregados tendem a subir na hierarquia até ao seu nível de incompetência, e ainda pode originar ressentimentos por parte dos funcionários que não são promovidos (Chaves 2020).

Já o recrutamento externo é quando se recorre ao mercado de trabalho, ou seja, trata-se de recrutar pessoas fora da organização e cujo perfil se adequa à vaga pretendida (Mons & Vevere, 2020). Esta via externa permite à organização obter novas competências, novos conhecimentos e maior inovação (DeVaro 2020), permite renovar a organização no sentido em que sejam admitidas pessoas com nível igual ou superior ao existente, e ainda aproveita os investimentos de formação e desenvolvimento por parte de outras empresas (redução dos custos de formação). De acordo com DeVaro (2020), as contratações externas têm um forte potencial de crescimento, que normalmente faz valer a pena correr o risco. No entanto, acarreta desvantagens porque é mais moroso, envolve maiores custos económicos, pode ser mais arriscado porque os candidatos podem não se

identificar/adaptar com a organização, e ainda pode gerar frustrações e desânimos entre os colaboradores se as vagas não forem divulgadas internamente (Vasile & Zhan, 2020; Estevam & Molteni, 2019).

Estas duas fontes de recrutamento, interno e externo, podem ser utilizadas em simultâneo por uma empresa com o objetivo de alcançar pessoas mais qualificadas para as funções (recrutamento misto), já que permite conciliar a abertura para novos talentos com a valorização dos que já existem (Otoo et al., 2018; Muscalu, 2015).

### **1.2.1 Técnicas de recrutamento**

As técnicas de recrutamento têm um papel muito importante no sentido de comunicar eficazmente informações sobre uma determinada vaga de emprego (Wolniak, 2018). São muitas as técnicas de recrutamento, mas as mais utilizadas são os anúncios nos websites da empresa ou em jornais, revistas e sites, as agências e centros de emprego, referências, feiras de emprego, contacto com escolas e universidades, candidaturas espontâneas, bases de dados da empresa, *headhunting* e o *e-recruitment* (Rego et al., 2015).

Aqui iremos aprofundar apenas as técnicas mais utilizadas pela empresa onde decorreu o estágio:

**a)** Bases de dados: sistemas informatizados que são compostos por currículos de candidaturas espontâneas ou aquelas que foram recebidas de recrutamentos anteriores. É mais económico, mais rápido e viável se o perfil do candidato se adequar ao que é pretendido (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016).

**b)** Criação e publicação de anúncios: os anúncios constituem a forma mais tradicional de realizar o recrutamento, e neles é evidenciada a organização, a posição a preencher, os requisitos para a vaga, as condições oferecidas e um contacto para os possíveis interessados enviarem a sua candidatura. Os anúncios têm como objetivo gerar interesse e atrair potenciais candidatos, e simultaneamente, restringir as candidaturas para um determinado perfil que é considerado mais adequado, consoante os requisitos e informações expostas nos mesmos (Calheiros, 2019). Aquando da criação de um anúncio, este deve seguir uma lógica do modelo AIDA que engloba 4 fatores: a) Atração - captar a atenção dos potenciais candidatos (e.g. anúncio grande, cor das letras); b) Interesse - provocar o interesse na posição/ cargo a preencher (e.g. evidenciar o salário e as funções);

c) Desejo - induzir a vontade de se candidatarem (e.g. realçar os benefícios, a descrição da empresa); d) Ação - estimular a candidatura (e.g. instruções e prazos de candidaturas) (Rego et al., 2015).

c) Centros de emprego: a parceria com o IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) possibilita que os técnicos de empregos analisem os perfis de indivíduos inscritos, consoante o que é traçado pela empresa de R&S, e realizem a triagem dos mesmos, que são convocados e informados da descrição da oferta de emprego. Posteriormente os currículos são enviados por email, para que possam ser analisados pela empresa e sejam realizadas entrevistas. Os profissionais de R&S também se podem deslocar às instalações do centro de emprego e divulgar as ofertas existentes (e.g. através de sessões coletivas).

d) Universidades: o recrutamento académico resulta das parcerias com faculdades do ensino superior, onde as empresas se dirigem às instituições e apresentam a organização, os seus valores (feiras de emprego). O objetivo é transmitir uma boa imagem da organização enquanto entidade empregadora, e promover a inserção de recém-formados no mercado de trabalho (Muscalu, 2015).

e) *E-Recruitment*: a crescente globalização e o uso de novas tecnologias levaram a grandes mudanças no mercado de trabalho, e as técnicas tradicionais de R&S deixaram de ser suficientes para atrair e reter a nova geração de jovens que utiliza as novas tecnologias como parte da sua rotina diária. Face a isto, o recrutamento online tornou-se uma importante forma de recrutamento e o número de candidatos que surge através deste método está em crescimento constante (Brandão et al., 2019). O recrutamento online é baseado em recursos da web que permitem o envolvimento nos processos de busca, atração, avaliação, entrevistar e recrutar novos funcionários (Bagheri et al., 2020). É o método de recrutamento mais atual e reflete a constante dinâmica e as mudanças decorrentes das novas tecnologias utilizadas na GRH (Monteiro et al., 2019). O recrutamento online pode ser realizado de diversas formas, através da internet, e-mail, redes sociais ou outro tipo de meio de comunicação tecnológico que permita a receção e triagem de currículos, como por exemplo, os próprios sites das organizações onde é possível preencher os dados pessoais e enviar os currículos (Nikolaou, 2021; Fernandes 2021; Monteiro et al., 2019). Isto implica publicar oportunidades de trabalho online, e que exista um banco de dados informatizado que permita o armazenamento de todas as candidaturas recebidas (Brandão et al., 2019). Este tipo de recrutamento conduz a uma

melhoria na automatização do processo para as organizações, pois permite economizar custos e maior eficiência (reduz a burocracia, dado que colocar anúncios é muitas vezes gratuito e poupa recursos financeiros, caso seja necessário editar algum erro ou acrescentar informação); os currículos podem ser armazenados em formato digital, o que permite selecionar as pessoas mais adequadas a um cargo específico; é possível dar rapidamente feedback aos candidatos e atingir pessoas em várias áreas geográficas distintas. Para os candidatos traz vantagens no sentido em que permite que estes tenham maior acesso à informação a qualquer hora, e que tenham contacto com mais oportunidades de trabalho, e é mais fácil e rápido carregarem os seus currículos em respostas às mesmas (Chaves, 2020; Monteiro et al., 2019). No entanto, algumas das desvantagens que este acarreta são o facto de que pode não ser possível chegar a potenciais candidatos, porque nem todas as pessoas têm acesso à internet; falta de contacto humano em todo o processo de recrutamento; atração de um grande número de candidatos não desejados e o risco de fraude, no sentido em que pode existir falta de transparência na informação recebida, e /ou utilizadores falsos que são criados em nome de outras empresas (Brandão et al., 2019; Chaves, 2020).

### **1.3 Seleção: a importância de uma escolha criteriosa**

A seleção é a segunda fase do processo de entrada de pessoas nas organizações e pode ser compreendida como o mecanismo através do qual vão ser selecionados, dentro de um grupo de candidatos, os indivíduos que são mais adequados para desempenhar um determinado cargo na organização (Bazana & Reddy, 2021).

Inclui uma série de etapas progressivas a serem realizadas logo após o recrutamento, visando separar os candidatos que são escolhidos dos que são rejeitados (Hamza et al., 2021). Assim sendo, tem como intuito “filtrar” apenas os candidatos que apresentem as características necessárias e o perfil desejado para integrar a organização, e de acordo com as especificidades do cargo (Figueiras et al., 2019).

Nesta fase é essencial que se estabeleçam critérios éticos e justos de seleção, que considerem tanto as necessidades organizacionais, como as dos candidatos. Estes critérios são os atributos pessoais que cada candidato deve possuir, desde traços de personalidade, atitudes, comportamentos, conhecimentos e habilidades que contribuem para um desempenho eficaz da função (Rego et al., 2015). São fundamentais no sentido em que permitem selecionar o candidato que detém o perfil mais adequado e alinhado face à



organização, ao cargo e à equipa e/ou grupo em que se irá inserir (Bazana & Reddy, 2021).

### 1.3.1 Técnicas de seleção

Depois de ser selecionado um grupo de potenciais candidatos a integrar a organização, procede-se à aplicação das técnicas de seleção. Estas permitem avaliar os candidatos à luz dos critérios de seleção acima mencionados, e visam prever o sucesso futuro do candidato no desempenho da função (Estevam & Molteni, 2019; Rego et al., 2015). De entre as diversas técnicas salientam-se o *curriculum vitae* (CV), os testes de grupo e individuais (cognitivos, físicos, psicomotores), as entrevistas, os portfólios (utilizados para funções mais específicas), as referências e os *assessment centers* (Mons & Vevere, 2020; Figueiras et al., 2019).

Vejamos em detalhe as mais utilizadas pela empresa onde foi realizado o estágio.

- a) A triagem curricular baseia-se na análise de toda a informação que consta nos currículos, com o objetivo de avaliar se o candidato tem ou não os requisitos pedidos para exercer determinada função (formação académica, experiência profissional, etc.), e de forma a validá-lo ou não para a próxima fase (Rego et al., 2015).
- b) Os testes de capacidades cognitivas pretendem medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigidos, assim como a capacidade de realizar as tarefas (por exemplo, no caso da Get The Job são realizados testes de conhecimentos de inglês online, para posições em que seja necessário trabalhar com este idioma, com questões de escrita). Os testes de personalidade servem ainda para analisar os traços de personalidade de cada indivíduo possibilitando a previsão de variáveis organizacionais importantes, como o desempenho (e.g. por exemplo, a análise de perfil pessoal (PPA) da Thomas para o local de trabalho, que é utilizado em alguns perfis mais específicos).
- c) As dinâmicas de grupo têm como objetivo avaliar as competências e a capacidade de resolução de problemas dos candidatos para a execução do trabalho, e de que forma é que estes reagem a determinadas situações e exercícios adaptados à função para a qual se estão a candidatar, em equipa (Gençer, 2019; Bye & Sandal, 2016). Tem como pressuposto observar e comparar os participantes, assim como o seu contributo para futuros obstáculos em contexto real (Lee, Connelly & Hazucha, 2016).

d) As entrevistas são a técnica mais utilizada pelas organizações, de grande ou pequena/média dimensão, para a generalidade dos candidatos. Trata-se de uma técnica que fornece uma perspetiva mais integrada dos indivíduos, na medida em que avalia várias dimensões dos mesmos. Esta engloba uma “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo” (Rego et al., 2015, p. 275). Este instrumento é um estágio essencial no processo de seleção, pois representa uma oportunidade de diálogo, negociação e recolha de informação para o consultor e para o candidato, e serve o propósito de aprofundar pontos do CV que sejam relevantes para a posição (Bilhim, 2009). Deste modo, a seleção através de entrevista é realizada a partir do confronto entre a avaliação das aptidões técnicas e a análise das competências comportamentais dos candidatos, dado que não só permite avaliar as *soft skills* do candidato, como avalia os conhecimentos técnicos que estes possuem através de questões que dizem respeito à sua rotina de trabalho e tarefas específicas. Assim sendo, destacam-se as entrevistas telefónicas, que são muitas vezes utilizadas na fase de triagem, de forma a perceber se o candidato está interessado e se tem as motivações e competências necessárias para prosseguir para uma fase posterior, como para uma eventual entrevista virtual ou presencial (Silva & Reis, 2014). As entrevistas virtuais (por *MS teams*, *Google Meets*, entre outras) tornaram-se igualmente um método muito utilizado, e que tem vindo a aumentar progressivamente por parte das empresas, e facilitam muito na obtenção de contacto com pessoas que muitas vezes estão em diferentes zonas geográficas.

Após estes instrumentos serem aplicados é essencial que os resultados acerca de cada pessoa sejam cuidadosa e objetivamente registados e armazenados, de modo que traçar o seu perfil e realizar uma escolha adequada.

Por fim, existem duas abordagens principais de análise de informação para a escolha do candidato. A seleção de estágio único, em que a decisão é baseada nos resultados de uma nota composta e ponderada de vários testes realizados. Por outro lado, a seleção de estágio sequencial baseia-se na redução progressiva do número de candidatos pela aplicação de um critério de cada vez (Reis et al., 2010).

#### **1.4 Outsourcing do R&S: vantagens e desvantagens**

Os processos de R&S podem ser realizados internamente (*in house*), ou externamente com recurso a agências especializadas ou grupo de consultores – *Outsourcing Recruitment* (Dhaundiyal et al., 2020). Quando recorrem a outras empresas que são especializadas em R&S (*outsourcing Recruitment*), é com o objetivo de economizarem tempo e permitir que a sua equipa de recursos humanos se dedique a outras funções mais primordiais para a organização (Skiba, 2020).

O *outsourcing Recruitment* traduz-se, portanto, em ter uma agência ou um grupo de consultores que leve a cabo todo o processo de R&S, e que utilizando os critérios fornecidos pela empresa-cliente, vai publicar e anunciar as vagas de forma a obter um conjunto de candidatos, e conseqüentemente vai analisar os currículos e realizar entrevistas preliminares (entrevista presencial ou online/ triagem telefónica), com o objetivo de diferenciar os candidatos qualificados e não qualificados para as vagas em questão. Os candidatos mais adequados, em termos de requisitos para a posição em causa, são enviados para o cliente (Skiba, 2020) que tem o poder de decisão final. Este tornou-se um grande recurso, muito utilizado atualmente por parte de várias empresas para muitas das suas atividades (e.g. uma organização cujo negócio *core* sejam serviços financeiros, e que preste serviços de engenharia como complemento, pode subcontratar uma empresa para realizar essas atividades adicionais, pois o custo de contratação de um engenheiro e a sua manutenção podem ser demasiado elevados comparativamente à subcontratação de uma empresa especializada) (Iheriohanma et al., 2021).

As vantagens desta prática para as organizações são: (a) a redução de custos, dado que a empresa terceirizada é especializada em determinados serviços, realizando-os a um menor custo pois possuem economias de escala e detêm os meios necessários (tecnologias; especialistas; recursos e competências) que as organizações contratantes não possuem, permitindo reduzir os custos no que diz respeito à contratação e formação de pessoal para esses serviços específicos; (b) maior foco no seu núcleo de operações, dado que as restantes são subcontratadas; (c) qualidade no serviço, dado que a empresa subcontratada é especializada nesse ramo (Iheriohanma et al., 2021; Rego et al., 2015). Existem, no entanto, algumas desvantagens associadas, tais como: (a) os custos de transação (e.g., procura e seleção do subcontratante e gastos com as negociações); (b) potencial dependência perante o fornecedor; (c) risco de má qualidade nos serviços prestados por parte da empresa subcontratada, que conseqüentemente diminui a satisfação

dos clientes; (d) perda de informação pertinente sobre os processos; (e) perda de competências por parte das empresas que subcontratam; acarreta elevados custos caso a empresa necessitar de desempenhar internamente as atividades (e.g. gastos com a contratação de profissionais e meios que a mesma não possui para a realização de determinados serviços que eram realizados pela empresa subcontratada); e (f) risco de não pode recorrer a outras empresas de outsourcing com soluções mais eficientes devido ao contrato com a atual empresa de outsourcing (Rego et al., 2015).

### **1.5 Uma nova abordagem na aquisição de talentos: o *marketing* de recrutamento**

Dado que o conceito de *marketing* de recrutamento (MR) é um conceito com pouca expressão em Portugal, e pelo facto de a Get The Job evidenciar o mesmo como um aliado nas suas atividades de R&S, esta secção vem apresentar de forma breve este conceito, explicando a sua interligação com o *Employer branding*.

Como vimos anteriormente na secção 1.2, o recrutamento constitui um processo de atração de potenciais candidatos para uma determinada posição ou vaga a ocupar numa organização. Assim sendo, é fundamental percebermos que um processo de recrutamento se inicia a partir do momento em que a empresa decide que quer contratar, até ao momento em que os candidatos se candidatam a uma vaga (Rodrigues & Martinez, 2020). O sucesso do processo de R&S e o número de candidaturas recebidas depende muito da imagem da empresa enquanto entidade empregadora, e da forma como esta se promove, especialmente junto de trabalhadores mais qualificados (Bazana & Reddy, 2021). As empresas fazem, por isso, uso de inúmeras estratégias para permitir que empregados prospetivos conheçam as suas oportunidades de carreira. Para além disso, a capacidade de atrair e reter funcionários é vista como um determinante muito importante para a eficácia das organizações (Chapman et al., 2005; Rajan, 2015; Singh & Finn, 2003).

Na era digital em que vivemos, o *marketing* de recrutamento surgiu em consequência da crescente complexidade e competitividade do mercado de trabalho. Atualmente, e perante uma geração tecnológica, as técnicas tradicionais de recrutamento deixaram de se tornar eficazes. O alcance da reputação que a empresa constrói em torno da sua cultura, valores, e estratégia organizacional, pode afetar a decisão de candidatura, ou mesmo de aceitar ou recusar uma proposta de emprego (Rally Recruitment marketing, 2019).

Assim sendo, o *marketing* de recrutamento pode ser definido como a combinação de atividades e estratégias que são colocadas em prática e que se destinam a promover o *Employer branding* da empresa (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). Este conceito conduziu a uma alteração na forma como as organizações abordam a temática da atração de talentos, e consiste em investir em novas abordagens de comunicação e construção de relações com os candidatos, transmitindo uma imagem positiva da entidade empregadora (Rodrigues & Martinez, 2020). Auxilia na forma como se comunicam as mensagens de recrutamento para atrair e selecionar potenciais empregados, que são mais adequados para determinadas necessidades de recrutamento (Rodrigues & Martinez, 2020; Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

O principal objetivo do *marketing* de recrutamento é aumentar o alcance das organizações para um grande número de candidatos face às vagas anunciadas, criando assim uma lista que ofereça os melhores candidatos, ou seja, construir um *pool* de talentos que preencham posições e vagas a qualquer momento, correspondendo a uma constante e atual necessidade por parte das empresas (Rodrigues & Martinez, 2020).

Importa realçar que este conceito detém uma ligação estreita com o conceito de *Employer branding*, mas têm aspetos distintos. O *Employer branding* ou marca do empregador “compreende os benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos por uma empresa aos seus colaboradores. Os atributos do *Employer branding* são positivos para a reputação corporativa, e usados para atrair funcionários com potencial” (Arasanmi & Krishna, 2019, p.2). Trata-se assim de quem a empresa é enquanto entidade empregadora – a sua história, cultura, propósito - e da proposta de valor que esta tem para oferecer aos trabalhadores, e que a faz ser uma escolha “desejável”, competitiva face aos concorrentes e como meio de retenção dos colaboradores (*Employer Value Proposition*). Isto envolve o modo como as necessidades e as expectativas dos colaboradores são atendidas em questões como: recompensas financeiras e não financeiras; equilíbrio trabalho-família; ambiente de trabalho, oportunidades de aprendizagens, planos de carreira; entre outros (Braga & Reis, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004).

Por outro lado, o *marketing* de recrutamento é a prática de utilizar estratégias de *marketing* para atrair, envolver, recrutar e reter talento – estratégias de aquisição de talento (Rally Recruitment marketing, 2019). Este engloba as táticas e os canais que são utilizados para interagir com as pessoas em torno da marca empregadora, do seu propósito

e das suas ofertas de trabalho (Rouse, 2019). Ou seja, as atividades permitem divulgar a marca, pela qual os candidatos a podem conhecer e recordar-se dela quando procuram por uma oportunidade de emprego.

O *marketing* de recrutamento visa desenvolver uma grande variedade de conteúdo associado à marca empregadora, e comunicar esse conteúdo com consistência através de vários canais, de forma a criar seguidores, e conseqüentemente gerar candidatos a um emprego. As redes sociais, por exemplo, são os meios mais utilizados para a procura de oportunidades de trabalho, e permitem fornecer informação e facilitar o diálogo entre possíveis candidatos. Assim como os websites da empresa, que permitem igualmente transmitir informação sobre a mesma, e que estes se candidatem de uma forma mais direta e fácil (Pirié et al., 2018). A publicidade também é uma faceta do MR, por exemplo através de anúncios de recrutamento, que pode refletir-se num aumento da qualidade e da quantidade de candidatos, porque existe a possibilidade de se conseguir atrair os “candidatos ideais” e com o perfil mais adequado a determinada organização, diminuindo conseqüentemente o turnover e promovendo a sua retenção (Florea, 2010). O MR visa estabelecer relações de proximidade com as pessoas – gerar *leads* é fundamental pois providencia à organização um leque de pessoas que podem ficar em pipeline para futuras contratações atendendo a futuras necessidades (Rally Recruitment marketing, 2019).

Como podemos verificar, ambos os conceitos trabalham conjuntamente. Um *Employer branding* fortemente construído requer uma aplicação de estratégias de *marketing* para atrair e selecionar o talento desejado (Sousa et al., 2016). Estratégias essas que se traduzem em ações que promovem a organização enquanto entidade empregadora, para que se torne na empresa eleita por candidatos que sejam do seu interesse (Braga & Reis, 2016). Segundo Gilani (2017), uma análise profunda da literatura académica reforça a ideia de que a comunicação pode ser feita a potenciais trabalhadores através de sites de recrutamento, e outras várias técnicas de *marketing*, com o objetivo de transmitir uma percepção positiva acerca da organização (Gilani, 2017).

Posto isto, a marca de uma empresa, a reputação da mesma e as estratégias que se adotam para transmitir essa marca desempenham um papel importante na GRH, porque têm impacto na atração de candidatos, na eficiência do recrutamento e no comprometimento dos colaboradores para com a organização (Tumasjan et al., 2019).

## Capítulo II – Apresentação da organização Get The Job

### 2.1 História e segmentos de mercado

Segundo Rui Guedes de Quinhones, fundador da firma *Job Done, Lda.*, à qual faz parte integrante a marca Get The Job, a ideia de construir uma consultora de R&S surgiu através de uma “necessidade por mais” no âmbito do mercado de recrutamento e seleção em Portugal (Get The Job, s.d.).

Esta “necessidade por mais” significa que, de acordo com o fundador da empresa, inicialmente não era dada tanta importância aos colaboradores como fonte de vantagem competitiva numa organização, e por sua vez, eram necessárias pessoas que estivessem realizadas com a sua profissão nesta área para que pudessem dar uma melhor resposta e feedback a quem realmente necessitava de um emprego. Assente nesta ideia, e através da aliança profissional estabelecida entre Rui Guedes de Quinhones e João Batista, surgiu a oportunidade de interligar a estratégia, através dos fundamentos do R&S, e a criatividade, partindo dos princípios do *marketing*.

A *Job Done Unipessoal Lda.*, instaurou-se a 22 de novembro de 2016, no entanto, a marca Get The Job surgiu em 2017. Inicialmente, aquando do começo da sua atividade a equipa era apenas composta pelo Rui de Quinhones *Chief Executive Officer* (CEO), e os colaboradores João Batista, Nuno Teixeira e Fausto Nunes.

Dada à insuficiência que as atividades tradicionais de recrutamento revelaram perante as mudanças tecnológicas que ocorreram no setor empresarial, a Get The Job decidiu apostar no *marketing* como um auxiliador das suas atividades de R&S. Isto porque, a ligação entre a reputação que uma empresa constrói enquanto boa entidade empregadora (*Employer Branding*) e a utilização de atividades que são desenvolvidas para a promoção dessa marca do empregador, potencia a atração e consequente candidatura de futuros talentos (*marketing* de recrutamento).

Ainda em 2017, dá-se uma expansão da empresa *Job Done Lda.*, com a integração da *Adaptel* (empresa de trabalho temporário), ao qual Rui de Quinhones assume a direção. Com a necessidade de se afastar progressivamente da gestão diária dos negócios da Get The Job, em 2018 realiza-se a admissão do Ricardo Prazeres enquanto *Chief Operations Officer* (COO).

Como resultado da crescente inovação tecnológica, e assente na ideia do *marketing* como área de negócio, o grupo *Job Done Lda.*, passou a integrar a *The Agency*, em 2018, uma empresa de *marketing* digital. Desta forma a Get The Job alia ao seu negócio *core* (R&S) a componente digital, trabalhando conjuntamente com a *The Agency*, para que sejam criadas estratégias através de conteúdos digitais que permitam divulgar e promover ao máximo a empresa e as suas ofertas, com o objetivo de contribuir para o incremento do negócio de R&S ao alcançar mais clientes e candidatos para as vagas em aberto.

Em 2020, devida à situação pandêmica por covid-19, o contexto empresarial em Portugal modificou-se. Isto exigiu uma necessidade de a *Job Done* aliar-se a um negócio complementar, o *outsourcing*, que surge em 2021. Engloba o fornecimento de serviços de gestão de questões jurídicas e GRH, de forma a capacitar empresas na partilha de riscos, liberação de recursos e capital e supressão dos setores mais problemáticos. Associada à aposta que a Get The Job apresenta no *marketing* de recrutamento, surge a aliança entre a capacidade de resposta enquanto fornecedora de serviços de *outsourcing* e a conjugação de um serviço especializado de R&S, que aumenta a amplitude de atuação da Get The Job, enquanto marca consultora da *Job Done Unipessoal Lda.*

Para além destas empresas, fazem ainda parte integrante da *Job Done Lda.*, a marca *EMA Partners*, e a Pedalar sem idade – uma organização sem fins lucrativos.

Enquanto empresa de consultoria de recrutamento e seleção, as atividades de R&S são consideradas o negócio *core* da Get The Job, dado que grande parte do volume de negócios assenta neste serviço. Esta presta serviços em dois tipos de segmentos: o recrutamento de volume, que consiste na seleção de vários profissionais para uma determinada posição/função específica. Neste mercado a empresa detém atua nos setores de *Office Services; Retail; Logistics & Distribution; Bank & Insurance, Telecommunications & Contact Center*. Por seu turno, o recrutamento especializado na seleção de profissionais com qualificações superiores para uma determinada área de atuação específica. Nesta vertente, a Get The Job presta serviços especializados nas áreas de *Marketing Digital; Information Technology; Human Resource; Financial & Administrative; Engineering & Logistics; Procurement and Supply Chain*.



## **2.2 Estrutura organizacional**

A Get The Job é constituída atualmente por um *Chief Executive Officer (CEO)*, fundador da firma *Job Done Lda.*, um *Chief Operations Officer (COO)*, e três departamentos operacionais. O departamento associado ao recrutamento de volume é constituído por uma *People Services Manager*, quatro consultoras e 2 estagiárias. O departamento de recrutamento especializado é constituído por duas consultoras de IT e liderado pelo *COO*. O departamento de *Outsourcing* é composto por uma *HR Generalist*, pelo *CEO* e *COO*. Assim sendo, a Get The Job conta com uma equipa de cerca de 12 elementos. Em termos demográficos, maioritariamente todos os elementos são do sexo feminino com uma média de experiência profissional de 5 anos. Relativamente às qualificações da equipa, todos detêm licenciatura ou mestrado nas áreas de sociologia, psicologia ou gestão de recursos humanos. A Get The Job apresenta um organograma organizado de forma hierárquica e piramidal, que representa a estrutura administrativa da organização (Anexo A). A sua estrutura organizacional é guiada por departamentos e áreas de atuação e projetos. O organograma demonstra os cargos dispostos por funções e relações de responsabilidade. Existe um estilo de comunicação ligeiramente mais informal com os níveis hierárquicos superiores, o que permite promover a entreajuda entre todos na equipa. As consultoras dispõem de autonomia para realizar as suas tarefas e tomar as suas decisões, nunca descurando a necessidade de consultarem e informarem a respetiva linha hierárquica.

## **2.3 Missão e valores organizacionais**

A Get The Job tem como propósito apresentar um serviço de excelência e qualidade aos seus clientes, e manter a proximidade com os candidatos, oferecendo-lhes acompanhamento e feedback constante. Para isto, postula como valores basilares: a paixão; criatividade; o futuro através da inovação; conhecimento do negócio; melhoria contínua (Get the Job, s.d.).

No que diz respeito ao valor paixão, remete para o gosto e prazer que deve pautar o trabalho diário das consultoras da Get The Job. Este sentimento pela sua atividade laboral faz com que os profissionais da empresa se dediquem para encarar todos os obstáculos que surgem no seu ambiente de trabalho. Quanto ao segundo valor, a componente criativa está interligada à forma como a organização atua em conjunto com uma agência de

*marketing* para comunicar com o exterior, através de conteúdos digitais, de forma a atrair novas empresas cliente e candidatos para as vagas. Relativamente ao futuro por intermédio da inovação, diz respeito à aposta e objetivo em investir nas plataformas necessárias para uma melhor gestão de candidatos e candidaturas, tornando o processo mais organizado e eficiente. O conhecimento do negócio está associado à atual competitividade e constante evolução que surge no mercado de trabalho, e faz com que a empresa considere que é fundamental ter uma perceção mais profunda sobre o seu negócio, do mercado e dos seus concorrentes. Já a melhoria continua assenta no propósito da empresa que é prestar os melhores serviços aos seus clientes e proporcionar uma experiência de R&S mais próxima aos seus candidatos. Esta reconhece a necessidade de aprendizagem contínua de todos no seu trabalho, e neste sentido, é realizado um acompanhamento diário do trabalho das consultoras de forma a garantir sempre uma constante melhoria dos processos de R&S.

#### **2.4 As práticas de *marketing* de recrutamento na Get The job**

A Get The Job, enquanto consultora de Recrutamento e Seleção (R&S), evidenciou um conceito que atualmente é pouco usado, e que traduz uma abordagem recente de aquisição de talentos, que impacta nos processos de R&S, especialmente perante esta era digital em que estamos a viver, e perante uma nova geração de jovens que necessita de vários motivos para pertencer a uma empresa.

Atualmente os candidatos passam por um percurso de R&S que não é linear, e começam por visitar vários sites e informação sobre a empresa, mesmo antes de se candidatarem à oferta. Assim sendo, é essencial criar contacto com os mesmos através de toda essa jornada, comunicando proactivamente a marca e as ofertas. A promoção e divulgação da Get The Job através de vários pontos e canais, desde posts em redes sociais (*Instagram, Facebook, LinkedIn*), divulgação de oportunidades através de sites de emprego, apostar na sua presença em revistas (RH Magazine), apostar no site de empresa, *Glassdoor* (entre outros), são muitas das atividades que estão associadas a uma estratégia de *marketing* de recrutamento.

A Get The Job empenha-se em aplicar este conceito como uma estratégia, numa vertente de angariação de clientes e de candidatos. Neste sentido, existem algumas práticas digitais que a empresa realiza para a sua concretização, e que assentam na

interação constante com o seu público (seguidores), salientando-se a comunicação nas redes sociais. São inseridos posts diariamente com cores vibrantes e com conteúdo variado, que podem ser dicas para os candidatos, como por exemplo: quais são as perguntas mais difíceis das entrevistas de emprego? (posteriormente são dadas sugestões no post de como responder a essas questões) ou dicas para uma entrevista de seleção e/ou para o CV. Para além disso, existem as chamadas *Battle Teams*, realizadas para que a equipa e os seguidores interajam consoante as suas preferências (e.g. Team adoro o meu trabalho ou Team quero mudar de emprego?) (Anexo B). E, ainda algumas publicações para captar a atenção de empresas, tal como: Quais são as vantagens de trabalhar com uma empresa de R&S? (Anexo B). São publicadas também ofertas de emprego em forma de publicações, com aposta em cores vibrantes para captar a atenção de potenciais talentos. Esta interação com imagens predomina maioritariamente através das redes sociais *Instagram*, *Facebook* (rede social onde se encontram muitos jovens e adultos – potenciais candidatos) e *LinkedIn* (uma rede mais profissional para chamar atenção de potenciais clientes). Estes pontos de contacto procuram garantir a proximidade com o público externo, mantendo publicação regular de conteúdo, e com isto fazer com que a marca Get The Job seja conhecida e chegue ao maior número de pessoas possíveis.

Ao nível do *outsourcing Recruitment*, a publicidade através dos anúncios de emprego é outro meio de evidenciar uma estratégia de *marketing* de recrutamento, e é utilizado para obter os candidatos mais ajustados a cada função, e que sejam compatíveis com a cultura da empresa-cliente. A criatividade é um fator de impacto aquando da elaboração dos anúncios, dado que deve existir um ponto que ressalte a empresa-cliente de forma apelativa. Todos os anúncios neste âmbito têm uma estrutura similar. Os títulos devem ser escolhidos segundo a questão: Qual é o título que nos conduz aos melhores candidatos? Devem ser apelativos de forma a incentivar à consulta do anúncio, e os mais indicados possíveis com a função. O título é composto pela função, género do perfil [e.g. Customer Support Representative (M/F)], horário de trabalho, se for apelativo, e localização geográfica. A escrita do anúncio deve conter uma breve introdução da empresa Get The Job, e de seguida uma apresentação da empresa-cliente em termos de cultura organizacional. A linguagem deve ser adequada ao tipo de cliente para o qual se estaria a recrutar e para o tipo de público-alvo (e.g. se fosse um cliente com um atendimento mais personalizado devemos escrever com uma linguagem mais cuidada e formal; comparativamente aos anúncios de *call center*, descritos num tom mais informal).

De seguida, deve conter as funções e os requisitos necessários à função (e.g. qualificações, experiência necessária), localização de forma abrangente para não limitar a candidatura de perfis que estejam fora da área geral (e.g. Lisboa) e horário de trabalho. O anúncio deve terminar com a “*call to action*”, ou seja, uma frase a incentivar o potencial candidato a enviar o seu CV, conjuntamente com o email da Get The Job (i.e. [recrutamento@getthejob.pt](mailto:recrutamento@getthejob.pt)). Por fim, fornece-se ao candidato uma referência associada ao anúncio para a qual se candidatou (i.e., CustomerSupport\_Bank), para que nos seja mais fácil identificar o projeto e posição a qual se candidatou. (Anexo C – anúncio criativo para o setor bancário).

Por fim, mais recentemente a empresa apostou progressivamente na sua mudança de imagem e da comunicação, através da otimização do seu *career site*. O objetivo é apresentar-se com cores mais diversificadas que procurem transmitir a positividade no trabalho, assim como uma equipa composta por consultoras jovens. Através do mesmo procura expressar de forma clara para o exterior quem é a Get The Job e qual é o seu propósito - uma empresa recente, com uma equipa descontraída, mas por outro lado dedicada e competente, e que se preocupa em recrutar talentos alinhados com a cultura dos seus clientes, contribuindo para o seu crescimento e competitividade. A inserção de múltiplas chamadas de ação no seu site de empresa é fundamental para que potenciais talentos se candidatem de forma espontânea e para que futuros clientes possam agendar reuniões. Para além disso, disponibiliza ainda as ofertas inerentes a cada área, para que futuros candidatos possam ter mais facilmente acesso à informação e se candidatem através do site diretamente. E é possível através deste canal analisarmos informações e dados que podem auxiliar nos processos de R&S.

### **Capítulo III – Descrição das atividades de estágio**

No decorrer do meu estágio curricular na Get The job, fui inserida na equipa de recrutamento e seleção liderada por Ricardo Prazeres, o responsável por todos os processos inerentes ao R&S. O estágio cumpriu a duração regulamentar de 400 horas, com início no dia 17 de janeiro de 2022 e término a 17 de abril de 2022. Com o intuito de recolher as informações para o presente relatório, recorri a técnicas qualitativas, a partir da recolha de dados através da observação participante e não participante e pesquisa

documental. Além disso, foi aplicado também um método quantitativo, através de um pequeno questionário, composto por questões de resposta aberta.

Numa fase inicial, essencialmente na primeira semana, foi realizado um pequeno período formativo, em que me foram fornecidos alguns documentos internos sobre a empresa e a sua forma de trabalhar. Para conhecer melhor a empresa e a forma como esta se apresenta aos seus clientes e candidatos, foi-me pedido a realização de 4 exercícios:

(a) analisar o website e as respetivas redes sociais (*Facebook, LinkedIn, Instagram*), para posteriormente realizar dois exercícios. Estes consistiam em realçar os pontos fortes e fracos de cada um, e ainda realizar propostas de melhoria, sendo que algumas foram: as cores do site inicial eram muito cinzentas e pouco apelativas, nisto sugeri a criação de cores mais vivas e alegres, de acordo com o ambiente da empresa; sugeri alguns vídeos a demonstrar o espaço de *co-working* em que esta se insere (um espaço que evidencia cooperação e várias culturas juntas), dado que não existiam; promover mais eventos e atividades em equipa; salientar projetos em que a empresa estivesse envolvida para o exterior; vídeos dos colaboradores a evidenciarem porque razão gostam de trabalhar na Get The Job, entre outras.

(b) De seguida, solicitaram-me que, com base num descritivo funcional enviado por uma empresa-cliente, redigisse um anúncio de emprego, para a função de *Sales Assistant*, no setor do imobiliário de luxo (Anexo D).

(c) Posteriormente, o exercício consistia em ler um *email* enviado por um cliente, e com base neste, analisar a empresa e qual seria o tipo de perfil da pessoa para o cargo em questão, e fazer um esboço do mesmo – em termos de escolaridade, experiência, entre outros, e por fim, redigir um anúncio mais informal dirigido ao perfil e à empresa mencionada (Anexo E).

(d) O último exercício tinha como objetivo analisar dois perfis de candidatos, e consoante a ADF fornecida, identificar qual seria o mais indicado e explicar o porquê, de forma a começar a adquirir bases práticas para a análise e triagem de currículos (Anexo F).

Findo este período, pude seguir para as tarefas mais práticas que eram realizadas na Get The Job. No decorrer do estágio curricular uma das minhas funções mais recorrentes consistia na redação e publicação de anúncios para as vagas e para os projetos em aberto. Os anúncios são publicados em grande número nos sites de emprego (Sapo Empregos,

Indeed, Net-empregos). Todos os anúncios encontram-se reunidos num documento geral partilhado por toda a equipa, sendo que esta era a primeira tarefa do dia, realizada das 9h às 10h.

Inicialmente fiquei alocada a projetos de recrutamento de volume, que consistiam maioritariamente na condução de processo de R&S para linhas de *call center*, pelo que a triagem curricular neste sentido seria mais acessível. Os critérios para a triagem eram: verificar se os candidatos tinham o 12º ano (no mínimo), se tinham experiência anterior em *call center* (apoio ao cliente ou vertente mais comercial) ou experiência em vendas (no caso de ser uma posição onde existia uma lógica de venda subjacente, e.g. *outbound comercial*) e o nível de inglês B2/C1 (para projetos em que era necessário). Nestes projetos de volume fui orientada pela consultora Diana Mendes (People Services Manager).

Aquando da publicação dos anúncios, a segunda tarefa do dia era organizar as candidaturas que recebíamos por pastas relativas a cada projeto em particular, e de seguida, analisar e classificar cada uma de acordo com o descritivo funcional pedido. Todos os candidatos eram inseridos na plataforma *Zoho*, e, portanto, numa fase inicial de triagem curricular esta permitia verificar se o candidato já tinha sido contactado por outro recrutador da organização, se estava em processo para algum projeto, e se sim, em que estado se encontrava (e.g. Apresentado para o cliente, Fase de testes; Entrevista com o cliente, etc.). Na caixa de correio eletrónico, os perfis que não cumpriam os requisitos pedidos eram classificados com uma estrela vermelha (i.e., ★). Por outro lado, aqueles que seriam mais ajustados a outro projeto do que àquele que se candidataram eram classificados com uma estrela azul (i.e., ★). Relativamente àqueles que cumpriam os requisitos necessários eram listados para uma validação telefónica, e caso não atendessem a chamada ficavam registados com uma estrela amarela (i.e., ★), e se fossem validados para a função e enviados para o cliente obtinham uma estrela verde (i.e., ★). Estes códigos, conhecidos por todos, têm como propósito auxiliar os consultores na triagem curricular, uniformizando assim o processo.

Para além disso, as bases de dados eram outro método ao qual recorriamos bastante, de forma a contactarmos algumas pessoas e questionar se teriam interesse na vaga.

Após o processo anterior de triagem curricular, a etapa seguinte consistia numa entrevista telefónica com o candidato, a fim de aprofundar ou validar alguns aspetos

relativos à sua experiência, explicar em que consiste o projeto e as funções em causa, e de certa forma perceber as motivações do candidato e entender se este possuía um discurso cuidado e adequado a posição em causa. Neste sentido, começava o meu discurso por:

a) Apresentar-me enquanto membro da Get The Job, indicando o motivo do contacto evidenciando a posição para a qual a pessoa tinha-se candidatado e se tinha disponibilidade de falar no momento;

b) Realçar que a Get The Job era uma empresa de R&S e se encontrava a recrutar para outra empresa-cliente, e aferia se a pessoa já tinha estado em processo com esse cliente, pois assim sendo não faria sentido enviar o seu processo, dado que estava na base de dados da empresa-cliente;

c) Terminada a pequena apresentação anterior, começava por introduzir a posição em questão e procurava saber a disponibilidade de fazer certos horários, pois este era um fator muito relevante para os candidatos, porque existiam horários que terminavam bastante tarde ou não eram os pretendidos pela pessoa. A seguir introduzia um pouco as funções da posição em questão e pedia ao candidato para falar um pouco sobre a sua experiência profissional, essencialmente sobre aquela que era mais ajustada para a posição a recrutar no momento, e o porquê de querer ingressar naquela posição e as suas motivações;

d) Findo a fase anterior, se percebesse que o candidato realmente se adequava e realmente estava motivado para continuar, procedia à apresentação restante do projeto, condições salariais, subsídios adicionais, locais, formação, entre outros;

e) Terminada a apresentação no geral, procurava perceber se este tinha alguma dúvida ou questão e se as condições e o projeto em si iam de encontro às suas expectativas. Numa fase posterior, caso o candidato se mostrasse reticente com o projeto, tentava realçar os pontos mais positivos do mesmo, sendo que quando não surtia o efeito desejado, restava-me agradecer a disponibilidade e garantir que o seu CV iria ficar na nossa base de dados para projetos futuros, que fossem mais de encontro com as suas expectativas. Por outro lado, caso o candidato estivesse interessado e motivado a prosseguir, o passo seguinte seria o seu envio para a empresa-cliente, de modo a dar continuidade ao processo de R&S.

Para o envio do candidato para a empresa-cliente, eram necessários alguns documentos em anexo, como o CV, documento de identificação e certificado de

habilitações, enviado em PDF com designação pré-definida (i.e., *CV\_nomedocandidato (NomedoProjeto\_Get The Job\_datadoenvio)*). Após o envio, era necessário aguardar que o cliente desse feedback sobre o candidato, e caso esse feedback fosse positivo, procedia-se ao envio de testes de seleção online (Anexo G). Os respetivos testes de seleção eram da autoria do cliente, e pretendiam avaliar de um modo geral os conhecimentos de inglês do candidato, que eram necessários para algumas posições, com questões de escrita aberta (não eram os únicos testes aplicáveis, no entanto, estes foram os que tive oportunidade de ter contacto). Regra geral, os candidatos dispunham de 48h para realizar os testes, e era pedido ao candidato que nos informasse aquando do término dos testes, de forma a informarmos o cliente para que corrija os mesmos. Caso o resultado fosse positivo, o candidato procedia para uma entrevista realizada com a empresa-cliente que detinha o poder de decisão final, sendo que, nestes casos era necessário manter um acompanhamento muito próximo do candidato ao longo de todo o processo de R&S.

Para uma boa gestão e acompanhamento de todos os candidatos que estavam em processo, a partir do momento que o cliente validava e passavam à fase de testes, estes eram colocados no Estado da Nação, um excel partilhado onde as consultoras podem acompanhar o estado dos candidatos (Anexo H).

No que concerne à vertente de recrutamento mais especializado, numa fase final do estágio tive o desafio de realizar um processo para a empresa LG, onde a necessidade consistia no recrutamento de um estagiário para integrar um estágio de 9 meses na área de *marketing*. O processo decorreu da seguinte forma:

- a) A empresa-cliente começou por enviar a ADF (Anexo I). A vaga em aberto era direcionada para o projeto de *marketing analytics*, sendo que aquando da atribuição deste descritivo foi essencial realizar uma pesquisa para compreender as funções em questão e os requisitos, assim como tirar algumas dúvidas com o Ricardo Prazeres (COO), que me orientou no processo.
- b) Após a compreensão das funções que o estagiário iria exercer, e com base na ADF fornecida foi realizado um anúncio para a vaga em questão (Anexo J) e publicado nos seguintes sites de emprego: Sapo empregos; Indeed; Net-empregos e LinkedIn.
- c) Posteriormente, quando começaram a surgir novas candidaturas estas eram colocadas no *gmail*, e foi criada uma vaga na plataforma *Zoho*, onde foram colocadas todas as candidaturas classificadas como “qualificados” ou “não qualificados”, conforme



cumprissem os requisitos expressos e fossem perfis alinhados com as características das funções (Anexo K).

- d) Numa fase seguinte, os candidatos que estavam classificados como “qualificados” foram contactados para agendar uma entrevista virtual. Neste primeiro contacto procurava por me apresentar e referir a vaga à qual se tinham candidatado, e questionava o interesse e a disponibilidade no agendamento de uma entrevista.
- e) As entrevistas eram realizadas online via *Google Meets*, tinham duração de aproximadamente 30 minutos, e inicialmente nas primeiras entrevistas tive o acompanhamento da Diana Mendes (*People Services Manager*), de forma a certificar-se de que tudo corria bem e eu abordava os pontos pretendidos para a avaliação e seleção do candidato. Posteriormente comecei a realizar as entrevistas sem acompanhamento dado que o feedback tinha sido positivo e sentia-me confortável e preparada para tal (realizei cerca de dez entrevistas autonomamente).
- f) Nas entrevistas de seleção, era muito importante fazer com que os candidatos se sentissem confortáveis para que a conversa fosse muito mais fluída. Inicialmente começava por me apresentar e questionar se seria a primeira vez que se estavam a candidatar a uma vaga da Get The Job apresentando brevemente a empresa de forma sucinta; de seguida procurava dar a conhecer o projeto em termos de horário, duração e localização e perceber se seria viável para os candidatos; depois procurava explicar em que consistiam as funções do projeto esclarecendo as dúvidas necessárias; procurava, de seguida, verificar que conhecimentos detinham sobre a área derivados da sua formação académica ou algum tipo de estágio e experiência que tivessem tido relacionada com a área do *marketing* e aplicava algumas questões técnicas mais simples (e.g. no teu entender qual é a importância da realização de um estudo de mercado na área do *marketing*? / que indicadores utilizavas para avaliar o sucesso de uma campanha de *marketing*?); por fim, avaliar o inglês era essencial por isso realizava uma pequena conversa para perceber quais é que seriam as perspetivas e motivações dos candidatos relativamente ao estágio e se realmente seria o que pretendiam de momento (Anexo L).
- g) Após a fase de entrevista, dava feedback ao Ricardo Prazeres, enviando-lhe por email o perfil dos candidatos que, na minha perspetiva e segundo a avaliação realizada, corresponderiam ao perfil para a vaga. O CV era enviado em anexo no email, em formato PDF, e com designação pré-definida (i.e., *CV\_nomedocandidato*

(*NomedoProjeto\_Get The Job\_datadoenvio*). Este validava e enviava diretamente os perfis ao cliente.

- h) Caso o feedback do cliente fosse positivo, os candidatos eram contactados e era marcada uma entrevista (presencial ou virtual – conforme o pedido do cliente) para realizarem com a LG. Após esta entrevista o cliente detinha a decisão final.
- i) Para além da publicação de anúncios para angariação de candidaturas, existiu a utilização da base de dados do recrutamento do ano passado da área de *marketing*, em que algumas pessoas foram contactadas a questionar o interesse no estágio da LG. O e-recrutamento através do *LinkedIn* foi outro método aplicado, e consistiu na pesquisa e envio de mensagens em que o público-alvo foram jovens que estivessem a terminar a licenciatura ou o mestrado a questionar o interesse na vaga.

## **Capítulo IV – Análise crítica das atividades do estágio**

### **4.1 Confronto entre a revisão de literatura e o processo de R&S na Get The Job**

A Get The Job enquanto empresa de consultoria de Recursos Humanos coloca ênfase no R&S, providenciando soluções de aquisição de talento em diversas indústrias e setores, para organizações de qualquer dimensão.

O processo de R&S da empresa, assim como descrito na literatura, é sequencial e constituído por diferentes fases, sendo a primeira o diagnóstico e a identificação das necessidades junto do cliente. Os pedidos de recrutamento são normalmente constituídos: pelo número de candidatos necessários e pela ADF, que tal como menciona Rego et al., (2015) é constituída pela informação sobre três componentes essenciais, a saber: a descrição das tarefas, a especificação do cargo e as métricas de desempenho. Conjuntamente com o pedido de necessidades, o cliente partilha a descrição das funções e os requisitos pretendidos, de forma que seja recolhida a informação necessária que permita o alinhamento com o perfil pretendido, tal como menciona Bazana & Reddy (2021).

A Get The Job atua na vertente de recrutamento externo. Logo, neste sentido relativamente às fontes de recrutamento a mais utilizada são os anúncios, realizados com base na ADF (que fornece toda a informação relevante para a elaboração do anúncio e compreensão do perfil, pois após o envio por parte do cliente é analisada em conjunto

com o mesmo através de reuniões ou email), e publicados em websites de emprego e em plataformas online, como o *LinkedIn*. Os anúncios têm uma enorme importância no sentido de atrair o interesse de potenciais candidatos e captar aqueles que são mais adequados consoante a informação exposta (Calheiros, 2019). Estes nem sempre seguem totalmente uma lógica descrita por Rego et al., (2015) do modelo AIDA, dado que: na fase de *atração*, a cor das letras e o tamanho são uniformes; na fase do *interesse*, apesar de evidenciarem a experiência necessária, as qualificações e o local de trabalho, o salário não é detalhado o que pode desmotivar alguns candidatos (não todos); e por fim, na fase da *ação*, não é explícito o prazo limite de candidaturas. No entanto, aquando da elaboração de anúncios em forma de imagens para publicar no *LinkedIn*, aposta-se sobretudo no aspeto visual de forma a captar a atenção de potenciais candidatos, ou seja, coloca-se ênfase na cor e tamanho das letras.

Outras das técnicas de recrutamento mais utilizadas neste processo são as bases de dados, que são primordiais porque permitem obter uma alargada *pool* de candidatos de forma a atrair e captar os mais adequados a uma determinada função, num curto espaço de tempo. Estas são construídas com base nas candidaturas de processos anteriores (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016), sendo que, os candidatos incluídos dão autorização para serem colocados em base de dados para futuros processos de R&S. O e-recrutamento, especialmente através do *LinkedIn* é muito utilizado, principalmente quando se trata de perfis mais especializados (e.g. área financeira ou engenharia).

Em relação à Seleção, esta tem como objetivo escolher entre os candidatos disponíveis aqueles que detêm o perfil mais adequado à função, tal como refere Figueiras et al., (2019). As consultoras da Get The Job demonstram fundamental preocupação na adequação dos candidatos às funções requeridas pelo cliente, isto é, validam os perfis consoantes os requisitos, competências e características pessoais e comportamentais exigidas para que estes estejam alinhados com a organização, as funções e a equipa, tal como descreve Bazana & Reddy (2021).

Assim como expressa Rego et al., (2015), os critérios de seleção são fulcrais nesta fase e representam precisamente estes atributos pessoais que cada candidato deve possuir, desde conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para o desempenho das suas funções e que permitem selecionar o mais adequado e aquele que tem melhor *fit* com a organização, o cargo e a equipa.

Numa fase posterior, procede-se à aplicação de técnicas de seleção, que tal como salienta Estevam e Molteni (2019) e Rego et al., (2015), procuram avaliar os candidatos selecionados com o objetivo de prever qual deles tem o desempenho mais eficaz nas funções. O método mais utilizado para validação e seleção dos candidatos é a triagem curricular, técnica com uma extrema importância para as consultoras, porque permite avaliar as *skills*, que estavam expressas no seu CV e a experiência (se necessária) para a função. Partindo desta análise decidem se prosseguem para uma fase de entrevista. As entrevistas são virtuais ou telefónicas, sendo que as entrevistas telefónicas são mais utilizadas como forma de triagem inicial, e maioritariamente nos projetos de volume, dado que o número de candidatos é substancialmente grande e existem prazos curtos para realizar o envio destes para o cliente. Por sua vez, as entrevistas virtuais são realizadas via *Google Meets* ou *Ms Teams*, nos projetos de recrutamento mais especializado (e.g. recrutar um trainee para a área de *marketing*), facilitando assim o contacto com os candidatos em termos de localização geográfica. Em ambas as entrevistas (virtuais e telefónicas) as consultoras procuram construir o perfil do candidato em termos de percurso académico e profissional, compreendendo as suas motivações e aspetos mais comportamentais. As entrevistas tornam-se, sem dúvida, um estádio fulcral no processo de seleção, dado que permitem aos candidatos a oportunidade de ter contacto com o recrutador e de enfatizar os seus aspetos positivos, e por outro lado, permite ao recrutador avaliar várias dimensões e ter uma perspetiva mais integrada dos candidatos, assim como expressam na literatura Rego et al. (2015) e Nikolaou e Georgiou (2018). Por outro lado, os testes de capacidades cognitivas utilizados no recrutamento de volume, são testes gerais de inglês com algumas questões de escrita, enviados pela empresa-cliente, em que a Get The Job aplica a todos os candidatos para prosseguirem no processo. Estes visam avaliar o nível de inglês do candidato, necessário para a realização de algumas funções, e ainda a capacidade e rapidez de escrita, sendo que esta aplicação é um procedimento obrigatório por parte do cliente. Relativamente aos perfis especializados, no processo de recrutamento para *marketing* onde estive inserida não foi aplicado nenhum teste de seleção dado que não foi solicitado pelo cliente. No entanto, para outros perfis (e.g. engenharia) é aplicado o PPA – análise do perfil pessoal, que visa fornecer os padrões comportamentais das pessoas em contexto de trabalho.

Partindo desta seleção, e consoante uma lista restrita de candidatos enviados, a empresa-cliente seleciona um ou dois candidatos para prosseguir para uma entrevista de seleção final, levada a cabo pelo cliente.

Desta forma conseguimos compreender que as técnicas utilizadas no processo de seleção são de extrema importância para perceber quais são os candidatos que cumprem os requisitos anunciados pelo cliente, e em consequência aqueles que são mais alinhados com as funções em questão. Para além das experiências profissionais dos candidatos, é dada uma enorme atenção às suas *soft skills*, nomeadamente, capacidade de comunicação, argumentação, entusiasmo e dinamismo para a nova oportunidade, sempre tendo em conta os seus níveis e expectativas salariais. Todos estes pormenores fazem com que um processo de R&S seja de facto complexo e desafiante, na medida em que por um lado, temos de atender e perceber as expectativas dos candidatos; entender se estes vão de encontro às funções e à empresa-cliente; em alguns casos existe dificuldade em encontrar os perfis pretendidos; expectativas salariais dos candidatos, por vezes, estão acima do valor estipulado pelo cliente. Por outro, temos de ter em conta as exigências do cliente e a pressão em atingir o cumprimento de prazos. Tudo isto faz com que a Get The Job enquanto consultora que presta serviços externos – o chamado *Outsourcing Recruitment*, como expressa Dhaundiyal et al., (2020), seja uma intermediária entre o candidato e o cliente, e procure sempre conjugar os interesses de ambas as partes. O grupo de consultoras detêm um *mindset* igualmente muito focado no cliente, e levam a cabo cada processo de R&S assente nos critérios e necessidades estabelecidas pelo mesmo, procurando enviar os candidatos que mais correspondem a essas necessidades, para que a mesma detenha o poder final de decisão, tal como evidencia Skiba (2020).

Existem muitas semelhanças entre o que está descrito na literatura e o que ocorre nos processos práticos de R&S da Get The Job. A equipa procura adaptar-se o mais rápido possível e da melhor forma para obter resultados positivos e, consequentemente, obter vantagem competitiva no mercado. Isto porque, tal como é referido na literatura, na atual era tecnológica as empresas têm de acompanhar fortemente as tendências, porque o mercado de trabalho encontra-se em constante mudança (Chytiri, 2018). Para fazer face a estas mudanças, os recursos humanos tornam-se, sem dúvida, o que determina a vantagem competitiva da mesma e a diferencia dos seus concorrentes, pois detêm um conjunto de competências e capacidades raras, insubstituíveis, inimitáveis e capazes de criar valor, tal como evidencia Barney (1991). Face a isto, as consultoras procuram

manter a competitividade externa através da sua comunicação e acompanhamento dos seus candidatos, garantindo também que os processos de R&S sejam bem definidos e capazes de atingir o alcance de resultados. Sendo o recrutamento e seleção negócio *core* da Get The Job, este é realizado com a máxima seriedade possível para que se possa encontrar os profissionais mais adequados e esperados pela organização cliente, garantindo o sucesso do processo (Santos, 2020).

Para finalizar, a comunicação é um aspeto que a Get The Job aposta de forma constante, para que o seu contacto e proximidade com o exterior seja o maior possível. O conceito de *marketing* de recrutamento surgiu face a uma alteração na forma como as organizações abordam a questão da temática da atração de talentos, tal como evidencia Rodrigues e Martinez (2020). Este serve para expressar e dar a conhecer a empresa, através de vários canais e conteúdo digital, de forma a permitir que potenciais candidatos conheçam e se candidatem às suas oportunidades. A Get The Job tem consciência de que atualmente os processos de R&S não são tão lineares como antigamente, estamos perante uma geração de *millenials* e os candidatos fazem todo um processo até enviarem a sua candidatura, desde a visita a sites da empresa, blogs, redes sociais, email, entre outros, que lhes permita conhecer melhor a empresa (Rally Recruitment marketing, 2019). Tal como salienta Rodrigues e Martinez (2020), um processo de recrutamento começa muito antes dos candidatos se candidatarem a uma vaga. Neste sentido, o *marketing* é muito utilizado para auxiliar nos processos de recrutamento atraindo candidatos e clientes, sendo que no caso da Get The Job esta foca-se em estar muito presente nas plataformas digitais (*Instagram, LinkedIn, Facebook*), de forma a manifestar-se para o exterior, nomeadamente, através da publicação de posts de vários conteúdos nas redes sociais, e mais recentemente através da divulgação do seu novo site. Numa vertente de *outsourcing Recruitment*, a publicidade orientada para uma descrição mais criativa através dos anúncios de emprego tem como finalidade atrair e deter um *pool* mais abrangente de candidatos, para que os mais adequados, e que se identifiquem com a posição e cliente, sejam encontrados (Rouse, 2019).

O estabelecimento de relações e proximidade com os candidatos são fundamentais, dado que, ainda que não sejam selecionados ou não ocupem os lugares desejados, estes podem estar dispostos a ser considerados para futuras vagas, e desta forma a empresa inclui um maior número de candidatos na sua pipeline para fazer face a necessidades futuras (Rally Recruitment marketing, 2019).

## 4.2 Questionário aplicado no âmbito do estágio

No decorrer do estágio, realizei um pequeno questionário com a finalidade de perceber quais são as dificuldades sentidas por parte das minhas colegas de equipa ao nível do processo de R&S. Assim sendo, recorri ao *Google Forms* para a recolha de respostas, para que o acesso fosse mais viável e de rápido retorno. O questionário incluía três questões abertas: (1) “Quais são os obstáculos que enfrenta no processo de R&S e enumere-os por grau de dificuldade”; (2) “Com base na resposta à questão anterior, justifique o obstáculo que considera mais difícil”, e (3) “Refira um aspeto que deva ser melhorado nos processos de R&S”. Foram obtidas 8 respostas, num total de 10 inquiridos, sendo que, foi possível manter o anonimato.

Na primeira questão, o maior obstáculo apontado por parte da equipa de consultoras foi as mudanças no mercado de trabalho (3 respostas). Algumas pessoas responderam como o maior obstáculo a falta de compromisso dos candidatos (2 respostas); outras referiram os prazos curtos relativamente aos pedidos dos clientes (1 resposta); encontrar candidatos com as competências necessárias para a função (1 resposta), e por fim, o menor número de currículos recebidos (1 resposta).

Relativamente à segunda questão, que pede justificação à anterior, em termos de mudanças no mercado de trabalho, foi salientado o facto de que atualmente os candidatos tornaram-se cada vez mais exigentes e intolerantes, têm várias opções e exigem condições que muitas vezes não existem nos projetos (o exemplo mais referido, foi o facto de a maior parte querer vagas apenas em remoto). A falta de compromisso por parte dos candidatos, no geral de todas as idades, foi justificado como algo que está fora do controlo das consultoras e que depende do comportamento dos candidatos, sendo referido que cada vez menos as pessoas estão dispostas a aceitar um novo desafio e, quando aceitam, o seu compromisso para com o processo é muito baixo (exemplos mais referidos: faltam a entrevistas com clientes, chegam atrasados a períodos de formação, deixam de atender as chamadas e abandonam o processo). O obstáculo dos prazos curtos relativamente aos pedidos do cliente, teve justificação de que estes exigem prazos de contratação cada vez mais apertados, que não têm em conta a exigência e complexidade dos perfis, nem a competitividade externa do mercado. Para além disso, a dificuldade de encontrar candidatos com as competências necessárias e adquiridas pelo cliente foi justificada com a questão da falta de procura por parte dos candidatos de ofertas, e da sua exigência em termos do mercado. Por fim, numa das respostas, foi referido que a receção de currículos

após o período da pandemia é bastante inferior, o que tem dificultado muito o trabalho de R&S.

Em relação à terceira questão, o aspeto que as consultoras referem que deve ser melhorado é o acompanhamento dos candidatos, isto porque, expressaram que é fundamental manter a proximidade com as pessoas, e perceber se têm dúvidas ou questões no decorrer do processo de R&S. Reforçaram ainda a importância do feedback constante, para que as pessoas estejam dispostas a serem consideradas para futuras vagas. A comunicação entre cliente e empresa de RH foi outro aspeto realçado, dado que só algumas pessoas é que detêm contacto com o cliente, e às vezes dificulta o processo quando surgem inconvenientes com os candidatos (e.g. atrasarem-se numa entrevista), pois não existe contacto direto com o cliente pela pessoa que está responsável pelo projeto.

Com este breve questionário conclui que o maior obstáculo para a equipa são as mudanças do mercado de trabalho, derivados do ambiente competitivo e em constante movimento em que estamos inseridos. Em especial, a pandemia veio alterar a forma de pensar das pessoas e os métodos de trabalho, possibilitando a existência do teletrabalho, que por sua vez surgiu como um elemento de flexibilidade e facilitador de um maior equilíbrio trabalho-família (Haritha et al., 2022). Neste sentido, os candidatos atualmente detêm várias opções de escolha, e são cada vez mais particularmente exigentes nas condições dos projetos. E por fim, que a Get The Job, deve cada vez mais dar importância ao acompanhamento dos seus candidatos, dado que poderá contribuir para o aumento do seu comprometimento. E ainda, desenvolver um plano de comunicação mais eficaz e próximo, entre cliente e consultoras, para que seja possível comunicar quaisquer eventualidades de uma forma rápida.

## **Capítulo V - Considerações finais**

A elaboração deste relatório resultou do alcance de uma etapa do mestrado que estará prestes a findar, e da oportunidade de integrar um estágio curricular numa consultora de R&S em Lisboa, a Get The Job.

O estágio relevou-se uma experiência muito enriquecedora dado que tive a oportunidade de aprender e acompanhar na prática a execução de processos de R&S, e consequentemente aplicar os conhecimentos teóricos que foram adquiridos ao longo de dois anos de mestrado.



Os aspetos que considerei mais positivos foram, desde o início, a existência de um enorme acolhimento e entreatajuda demonstrado por todos os elementos da equipa, que foi imprescindível para a integração da estagiária ao longo de todo o período de estágio, e na compreensão e execução das etapas dos processos de R&S. Simultaneamente, todo o acompanhamento e feedback demonstrado regularmente contribuiu para a rápida absorção da cultura da empresa, promoção do sentimento de pertença, comprometimento, crescimento pessoal e profissional. Para além disso, existia total abertura para questionar ou sugerir ideias novas, tanto para os processos como para outros projetos levados a cabo pela empresa.

Em termos de dificuldades e limitações que foram enfrentadas durante o estágio, destacam-se o tempo de duração (três meses), dado que não é possível neste *timing* de retirar toda a informação necessária, assim como ter um conhecimento mais sólido de cada processo de R&S. Outro aspeto limitador foi de facto não existir tempo suficiente para ter contacto e aprofundar outros perfis trabalhados por outras equipas de consultoras, pelo que teria sido uma mais valia aumentar o tempo de estágio de forma a conseguir aprofundar com mais detalhe outros perfis mais especializados.

Como sugestões de melhoria seria importante que a Get The Job apostasse mais na formação interna dos seus colaboradores. Apesar de, inicialmente, ter existido alguma formação relativamente à forma como funciona a plataforma de inserção dos candidatos, algumas atividades como a condução de entrevistas, ou mesmo formação em outros aspetos como a gestão de tempo, são necessárias devido aos projetos que as consultoras detêm em mãos, dado que, por vezes, tinham dificuldade em alocar esse tempo aos vários projetos.

A colocação de anúncios diariamente deveria existir de uma forma mais automatizada, através da plataforma *Zoho*, onde poderiam ser colocados e apenas validados por cada consultor, seguindo de forma automática para os sites de emprego mais utilizados pela empresa (SAPO empregos, Net empregos, Indeed). Isto seria um método que iria permitir uma maior otimização de tempo, dado que as consultoras todos os dias gastam tempo na publicação dos mesmos anúncios durante as manhãs.

Com a realização do questionário referido anteriormente, concluiu-se que o acompanhamento aos candidatos é um fator de grande importância, portanto neste sentido, outra proposta de melhoria diz respeito ao fornecimento de feedback aos

candidatos. Dado que a plataforma *Zoho* detem várias funcionalidades e é de grande importância para os processos de R&S, seria uma mais valia acrescentar a funcionalidade de partilhar feedback com os candidatos na plataforma, através de mensagens já predefinidas, com opção em que o recrutador poderia acrescentar alguma nota e/ou observação. Atualmente as consultoras fazem-no através de emails, chamada telefónica ou mensagem. Isto seria uma forma mais prática de comunicar feedback e permitia uma melhor gestão de tempo.

Em relação à comunicação distante entre consultora e cliente, tal deve-se ao facto de que inicialmente quem estabelece contato com o cliente, onde este aborda as principais características da função e o que é pretendido do perfil a recrutar, não é diretamente a consultora que vai estar responsável sobre o processo, nem participa dessas reuniões (normalmente quem as realiza é o Ricardo Prazeres, *COO*). Nesta lógica, o cliente não conhece o profissional de R&S e, como tal devia ser dada a oportunidade de a consultora responsável diretamente sobre o processo acompanhar e estar presente para que possa partilhar as suas dúvidas quanto aos critérios essenciais do perfil que vão recrutar. Quanto aos emails de envio dos candidatos, normalmente o envio é realizado por uma terceira pessoa, que não aquela que está a recrutar (por exemplo, alguém que esteja há menos tempo na organização não envia os candidatos que recruta, existe sempre alguém responsável), o que dificulta a proximidade e a fluidez com que é realizada a comunicação.

Relativamente a algumas sugestões referentes a nível interno na organização, pode existir um leque mais abrangente de medidas de retenção, como por exemplo: maior aposta na formação (crescimento pessoal e profissional); realização de mais atividades/dinâmicas em grupo – uma forma de promover a marca e fomentar o espírito de equipa; dar oportunidade às consultoras de trabalharem em projetos que mais gostem e/ ou se identifiquem. Outras sugestões que foram propostas durante o estágio, e conjuntamente com outros elementos de equipa e apresentadas à empresa foram: a) existir 3 pacotes de benefícios à escolha; concessão de mais dias de férias para além do que é exigido por lei – mais um dia por cada ano de permanência na empresa até 25 dias e seguro de saúde associado a serviços como oftalmologia. Estas medidas foram aceites e levadas a cabo numa fase posterior, de forma a garantir a retenção, dado que esta detém um índice de turnover ligeiramente elevado.

## Referências bibliográficas

Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2020). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/pa.243>.

Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(7), 569-581.

Arasanmi, C. N., & Krishna A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51 (3), 174-183.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bagheri Rad, M., Valmohammadi, C., & Shayan, A. (2020). An empirical investigation of the factors affecting the use of social networks in human resources recruitment. *International Journal of Public Administration*, 43(6), 517-526.

Bazana, S., & Reddy, T. (2021). A critical appraisal of the recruitment and selection process of the Public Protector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1207. Disponível em: <https://journals.co.za/doi/pdf/10.4102/sajhrm.v19i0.1207>.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4a Ed. Lisboa: ISCSP – UTL.

Braga, B. M., & Reis, G. G. (2016). Atraindo talentos por meio do Employer Branding. *GV- Executivo*, 15(1), 18-21.

Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273-279.

Bye, H. H., & Sandal, G. M. (2016). Applicant Personality and Procedural Justice Perceptions of Group Selection Interviews. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 569-582.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção da Teoria à Prática*. 1ª Ed. Lisboa: RH Editora.

Chapman, D. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 928-944.

Chaves, L., Milena, C., & Melo Silva Luft, M. C. (2020). Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(4), 15-167.

Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel recruitment and selection practices: The case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*: 237, 1-11.

Dhaundiyal, S. R., & Raghatate, V. (2020). Literature Review: Impact of Recruitment Process Outsourcing on Organisational Growth. *Sanshodhan*, 9, 4-7.

Estevam, C. O., & Molteni, A. (2019). Recrutamento e seleção: Visão estratégica para o sucesso organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão*, 12(1), 34-48.

Fernandes, A. A. (2021). *Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais*. Tese de Mestrado, Faculdade de ciências da economia e da empresa. Universidade Lusíada de Lisboa.

Figueiras, B. S., Felisbino, G. S., Felizardo, T. A., & Fonseca, B. G. (2019). A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. *Revista Científica*, 1(1), 1-9.

Florea, N. (2010). Linking marketing and human resources recruitment to obtain organizational efficiency. *Management & Marketing-Craiova*, (2), 352-364.

Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.

Get The Job (s.d.). Recrutamento. Consultado a 30 maio, através de <https://getthejob.pt/get-the-job-teste/>

Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256.

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business, and Management*, 5(3), 1-13.

Haritha, K. S., & Krishnan, L. R. K. (2022) Pandemic Induced Changes in Work Culture: IT Industry Perspective.

Iheriohanma, E. B., & Wokoma, C. U. (2021). Unlocking the synergic interaction between outsourcing, competitive advantage and organizational productivity: A conceptual review. *Issues in Business Management and Economics*, 9 (1), 11-19.

Lee, J., Connelly, B. S., Hazucha, J. F. (2016). Are assessment center behaviors' meanings consistent across exercises? A measurement invariance approach. *International Journal of Selection & Assessment*, 24(2), 150-160

Mascarenhas, A. O. (2020). Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. *Cengage Learning*.

Monteiro, I., Correia, M. B., & Goncalves, C. (2019). Transforming a company's staffing process: Implementing e-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamic*, 7(2), 144-157.

Mons, a., & Vevere, v. (2020). Behavioral economics perspective on assessment of recruitment and selection practices in Latvia. *Acta prosperitatis*, (11), 128-188.

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.

Nikolaou, I., & Georgiou, K. (2018). Fairness reactions to the employment interview. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 103-111.

Nikolaou, I. (2021) 'What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?', *Spanish Journal of Psychology*, 24, 1–6.

Otoo, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(13), 199-214.

Pirié, V., Masmontet, P., & Martinović, M. (2018). The relationship between employer branding and social networks: Analysis from the perspective of young graduates. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 12(2), 30-48.

Rajan, A. (2015). *A vision of future recruitment. Human Capital*, 19 (4), 30-32

Rally Recruitment Marketing. 2019. What is recruitment marketing? Consultado a 18 de junho, através de <https://rallyrecruitmentmarketing.com/what-is-recruitment-marketing/>

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 (3ª Ed.)*, Lisboa: Sílabo, 94-720.

Reis, F.L. (2010), *Recrutamento, Seleção e Integração*, Editora RH. Rodrigues, D., & Martinez, L. F. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Journal of Management Studies*, 25 (1), 23-44.

Rouse, M. (2019) What is recruitment marketing? - Definition from WhatIs.com, SearchHRSoftware. Disponível em: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/recruitment-marketing> (Acesso a 31 de março de 2022).

Santos, A., Armanu, A., Setiawan, M., & Rofiq, A. (2020). Effect of recruitment, selection and culture of organizations on state personnel performance. *Management science letters*, 10(6), 1179-1186.

Silva, V. P., & Reis, F. (2014). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações*. (2ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Singh, P., & Finn, D. (2003). The effects of information technology on recruitment. *Journal of Labor Research*, 24 (3), 395-408.

Sousa, B., Ferreira, P., Arriscado, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent: the case of a leading Portuguese business group. *Revista Portuguesa de Marketing* 19(36), 23-42.

Skiba, S. (2020). Outsourcing is a method of recruitment in this sector. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 339-344.

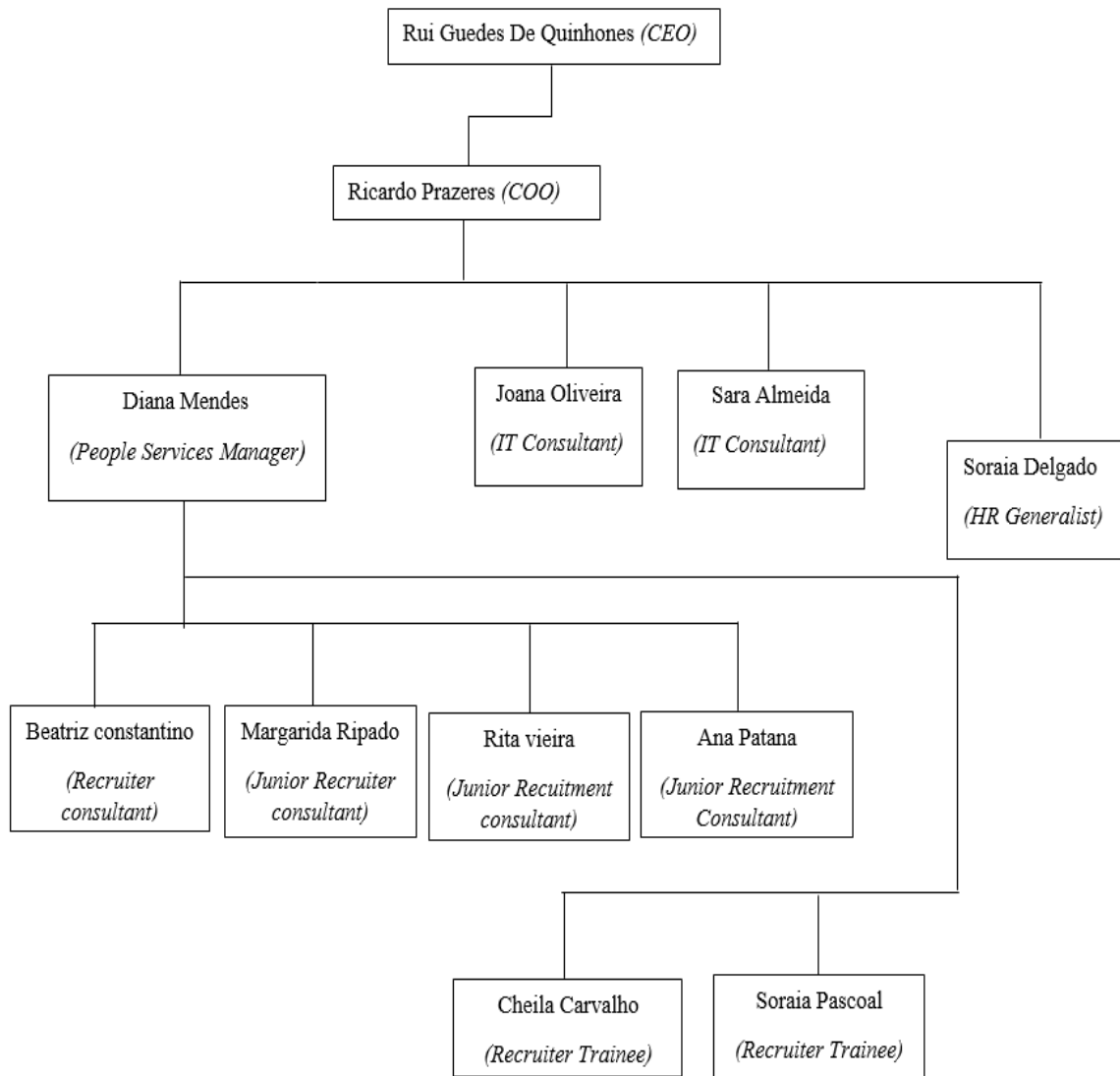
Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59, 83-89.

Vasile, G., & Zhan, X. (2020). Recruitment, Selection, and Integration in the Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 3 (59), 34-40.

Wolniak, R. (2018). Methods of recruitment and selection of employees on the example of the automotive industry. *Scientific Papers of the Silesian University of Technology. Organization & Management*, 128, 475–483.

## Anexos

### Anexo A- Organograma da Get the Job



**Fonte:** elaboração própria.



**Anexo B – Exemplos de posts nas redes sociais: *Battle Team* e vantagens de trabalhar com uma empresa de R&S.**



## **Anexo C – Anúncio Customer support Representative – Banking Sector**

### **Customer support Representative – Banking Sector (M/F)**

Nowadays, it becomes more and more important to be responsible and take care of our savings. Technological advances have brought advances to society, however, they have entailed some risks for humanity. Unlimited access to a greater probability and ease of invasion of another's property, putting our information at risk.

This possibility of saving millions of lives leads customers to look for security in our customer, a world leader in the banking sector, who provides all confidence and tranquility!

Your mission will be to provide support to customers and make sure that they clarify all their doubts regarding the bank's products and services, providing all the necessary information and guaranteeing their satisfaction.

To be part of this support team, you just need to bring your great communication and energy! You need to have a C1/C2 level in English, since you will be dealing with English-speaking clients, and additional customer support experience will be valued. You will work 40 hours per week, on a rotating shift pattern, from Monday to Friday, from 7 am to 8 pm, in Lisbon.

Ready to integrate this team, and contribute to your professional growth with this experience? Send your CV to [recrutamento@getthejob.pt](mailto:recrutamento@getthejob.pt) with the reference CostumerSupport\_Bank.

**Fonte:** elaboração própria

## **Anexo D – 1º anúncio elaborado pela estagiária - Setor de imobiliário de Luxo**

### **Sales Assistant - Lisboa (M/F)**

A Get The Job procura os melhores colaboradores para oferecer aos seus clientes. A nossa empresa-cliente INSIDE LIVING atua no mercado imobiliário há 13 anos, e é especializada no segmento “Prime”, na vertente de habitação e produtos de investimento em Portugal.

Enquadrada num ambiente mais jovem e dinâmico a empresa procura um profissional proativo para reforçar a sua equipa comercial e ocupar o cargo de *Sales Assistant*.

A experiência em atendimento ao cliente, o bom domínio da língua inglesa e a formação superior como a licenciatura, são fundamentais nesta área para exercer as funções comerciais e de apoio administrativo que estão inerentes à posição solicitada e estabelecer relações sólidas com os clientes, dando resposta às suas necessidades.

Para fazer face ao seu serviço de qualidade, para além da composição da remuneração corresponder às exigências do cargo, a empresa aposta na formação dos seus colaboradores na sua área core, o imobiliário.

O horário de trabalho será de segunda a sexta-feira, das 9.30 às 19h, em Lisboa.

Está disposto/a aceitar este desafio? Envie-nos o seu CV para o email [recrutamento@getthejob.pt](mailto:recrutamento@getthejob.pt) com a referência SalesAssistant\_Imobiliário.

**Fonte:** elaboração própria

## Anexo E- ADF fornecida por uma empresa-cliente para análise

### Job Profile

DATE	Jan/2021
Success Profile available	YES

DECISION MAKING	
FINANCIAL RESPONSIBILITY (BUDGET, P&L, ETC.)	SCOPE OF AUTHORITY
<p><b>Acolhimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Receber e cumprimentar simpaticamente o cliente aquando da sua entrada na loja</li> <li>Identificar a motivação da visita do cliente</li> </ul> <p><b>Ação Comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as necessidades e expectativas do cliente</li> <li>Preencher a ficha de cliente com os elementos de identificação e contacto, exceto no caso de consumíveis.</li> <li>Encaminhar o cliente para avaliação pelo Optometrista no caso de ausência de receituário</li> <li>Aconselhar o cliente sobre a melhor opção de óculos para a prescrição, considerando as promoções e prioridades definidas comercialmente</li> <li>Concretizar a venda, obtendo do cliente o acordo para a solução e condições de preço, sinal e prazo, e completando o preenchimento da ficha de cliente obtendo o pagamento</li> <li>Explicar ao cliente os procedimentos e cuidados a ter na utilização dos óculos</li> <li>Promover serviços complementares (exemplo: cartão de crédito, seguros)</li> <li>Promover as nossas promessas e garantias (garantia de 2 anos, assistência pós venda através da manutenção dos equipamentos, etc.)</li> <li>Contactar telefonicamente o cliente para informar da disponibilidade para entrega do trabalho ou de eventual adiamento</li> <li>Efetuar orçamentos a pedido dos clientes</li> <li>Dar seguimento às reclamações aplicando os procedimentos definidos as normas e procedimentos definidos pela empresa.</li> <li>Assegurar que os meios de recebimento (caixa registadora e POS) estão em condições operacionais.</li> </ul> <p><b>Controlo de Stock</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informar o Responsável de Loja sobre necessidades de encomenda de produtos e consumíveis.</li> <li>efetuar a encomenda de lentes não existentes no stock da loja.</li> <li>Conferir e armazenar o material recebido na loja</li> </ul> <p><b>Manutenção de Loja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar e proceder à reposição de stocks nos expositores, montras e bancadas de atendimento de acordo com os standards definidos.</li> <li>Verificar o estado de limpeza de expositores e óculos e proceder à sua limpeza se necessário.</li> <li>Realizar serviços externos no âmbito da atividade da loja.</li> </ul> <p><b>Gestão de Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acordar responsabilidades e objetivos para a sua função e informar sobre problemas e dificuldades na implementação do acordado e propor alternativas de solução.</li> </ul>	

WORK ORGANIZATION	
REPORTS TO (TITLE)	DIRECT REPORTS (how many, which roles)
STORE MANAGER	AREA MANAGER

JOB TITLE	DEPARTMENT	LOCATION
Empregado Comercial Ajudante 1º ano	SALES	SEDE

INTERNAL AND EXTERNAL COOPERATION (KEY ENTITIES)
<p><b>Internal</b> (divisions, companies)</p> <p>Departamentos de suporte (People&amp;Culture, Finance, etc)</p>
<p><b>External</b> (Companies, Regulator etc)</p> <p>Fornecedores Outras empresas parceiras ao negócio</p>

QUALIFICATION	
EDUCATION AND FORMAL REQUIREMENTS (certificates)	EXPERIENCE
Habilitações académicas ao nível do 12º ano	Prefereencialmente 1 a 2 anos de experiências em funções similares (comercial ou ótica a retalho)
KNOWLEDGE & TECHNICAL SKILLS	SOFT SKILLS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência e know how em funções semelhantes (setor comercial/retalho, setores de atendimento personalizado ao cliente ou na ótica a retalho)</li> <li>Competências em relações interpessoais e atendimento personalizado, gestão de reclamações e visão de negócio;</li> <li>Conhecimentos de Microsoft office (word e excel) e utilização de internet;</li> <li>Conhecimentos de língua Inglesa (preferencial);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilidade organizacional</li> <li>Competências analíticas e conceptuais;</li> <li>Gosto pelo contacto com o público e facilidade de comunicação empática;</li> <li>Orientação para as necessidades do cliente;</li> <li>Boa capacidade de organização e gestão das tarefas/tempo;</li> <li>Espirito de equipa e iniciativa</li> <li>Proatividade e dinamismo;</li> <li>Capacidade de autonomia</li> <li>Apresentação cuidada.</li> </ul>

Fonte: documento interno da Get The Job

## Anexo F- Reporte da análise de comparação dos perfis

Com base nos perfis apresentados, considero que embora ambas tenham competências interessantes para avançar no processo de recrutamento, acredito que a candidata Catarina Ramalheira cumpre mais com os requisitos impostos pelo cliente.

Ao analisar o perfil, é possível verificar que a Catarina é licenciada, está dentro da faixa etária pretendida e é fluente em Inglês (nível B2 de acordo com o Certificado do Cambridge). A nível de experiências profissionais, estas passam por gestão de comunicação e experiência dos clientes pelo WHome (Gestão de Airbnb), o que pode ser um fator de interesse para a empresa cliente. Foi ainda agente de serviço ao hóspede e rececionista de hotel, o que se traduz, evidentemente, numa boa capacidade de atendimento e apoio à receção.

Comparativamente, embora a candidata Cláudia Maia tenha alguma experiência no setor das vendas e atendimento ao cliente, não cumpre com o requisito das habilitações literárias, além de se encontrar a trabalhar de momento. As suas experiências profissionais passam, maioritariamente, pelo ramo da Hotelaria, tendo sido empregada de mesa, sub-chefe de sala e chefe de equipa.

Neste sentido, e com base no que foi dito acima, consideraria a candidata Catarina Ramalheira para avançar.

Fonte: elaboração própria

## Anexo G - Composição dos testes de seleção online para o recrutamento de volume

### Selection Tests

Dear candidate,

We gladly invite you to do our 3 selective tests which are part of your Recruitment Process to Teleperformance Portugal.

Bear in mind that the tests will take **around 45 minutes** to complete and we advise you to do them in a computer, in a calm moment and free of any distraction that can disturb you.

Each one of the three tests will have specific instructions. Please, read them carefully before moving forward. You can access to the platform using the following link:

English:

<https://tpportugal.limequery.com/21658?lang=en>

First, you need to register in our platform by filling in a form similar to the one presented below:

First name:

Last name:

\* Email address:

\* Phone

Fields marked with an asterisk are mandatory.

You should fill all the fields. Please, use the same information you used previously in your application or advise your Recruiter that you used different data.

Afterwards, you will have an e-mail in your inbox similar to the one below:

Dear Francisco,

You, or someone using your email address, have registered to participate in an online survey titled Teleperformance Standard Assessment from Teleperformance Portugal.

To complete this survey, click on the following URL:

<https://tpportugal.limequery.com/329367/lang/en/token/auZZU2>

If you have any questions about this survey, or if you did not register to participate and believe this email is in error, please contact Teleperformance Portugal at [rec.support@teleperformance.pt](mailto:rec.support@teleperformance.pt).

---

You just need to click in the link you have in your e-mail to start the test. In case you don't have it in your inbox, please, check the spam folder of your e-mail address.

This general tests phase will be composed by the following tests:

1- English multiple choice test (16 minutes);

2 – Typing speed test (5 minutes);

3 – Free writing test (30 minutes).

If you have any question, please, contact your Recruiter.

Best regards,

Teleperformance's Portugal Recruitment Team

**Fonte:** documento interno da Get The Job

## Anexo H – documento de acompanhamento do estado dos candidatos – Estado da Nação

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Data	ID-TP	Telemóvel	E-mail	Projeto	Estado	Testes Recrutamento	Entrevista	Resposta Cliente	Início Formação	Data Final Form Perspective	
2	05/07	Paulo Hurst			Bankinter CS/ BPI	Em processo	Feitos 05/07	reforço 08/07	ok	18/07	29/07	
3	06/07	Ana Rita Carvalho			Bankinter/ Deco	Em processo	Feitos 07/07	22/07 15h	ok	01/08	12/08	
4	22/07	Pedro Gama			Santander	Em processo	Feitos 26/07	27/07 17h	ok	01/08	12/08	
5	25/07	Mariana Zamorano			Deco	Em processo	Feitos 25/07	26/07 15h	ok	01/08	12/08	
6	25/07	Yuran Mia			Facebbok	Em processo	Feitos 26/07	29/07 10h	ok	08/08		
7	25/07	Diogo Pereira			Facebbok	Em processo	Feitos 25/07	27/07 11h	???	08/08		
8	26/07	Luis Braga			Deco Porto/ Endesa	Em processo	Feitos 27/07					
9	26/07	João Albuquerque			PMI PT	Em processo	Feitos 27/07					
10	26/07	Bruna Campos			Melifé	Em processo	Feitos 27/07	??				
11	26/07	Patricia Brito			PMI PT	Em processo	Feitos 27/07					
12	27/07	Mariana Boto			PMI PT	Em processo	Feitos 28/07					
13	26/07	Maria Caetano			PMI PT	Aguardar						
14	27/07	Margarida Rocha			PMI PT	Aguardar						
15	27/07	Tânia Roque			PMI PT	Aguardar						
16	27/07	Elsa Simão			PMI PT	Aguardar						

Fonte: documento interno da Get The Job

## Anexo I – exemplo de uma ADF fornecida pelo cliente para a área de Marketing

Team	Project Name	Scope
Marketing	Marketing Analytics	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Collect and analyze customer, marketing, performance and web behavioral data</li> <li>2) Test campaigns, analyze key metrics and identify opportunities to increase performance</li> <li>3) Monitor and analyze digital media and marketing trends</li> <li>4) Create data visualizations, and reports of campaign and website performance</li> <li>5) Analyze sales finance and customer intents</li> <li>6) Reporting on marketing kpi (leads, conversion rates, website traffic and social media engagement)</li> <li>7) Research and implement marketing tools to support projects (Google Analytics, automation software, dashboard builder)</li> <li>8) Work closely with marketing and sales teams to identify opportunities</li> </ol>

Fonte: documento interno da Get The Job

## Anexo J- Anúncio e layout para a área de *marketing* elaborado pela estagiária

### Trainee LG - Marketing Analytics (M/F) Lisbon

Criada em 2016, a Get the Job recruta e seleciona o melhor talento para as melhores e mais interessantes organizações. Através da sua equipa de Recrutamento Especializado, recruta directamente para organizações internacionais com presença consolidada em Portugal.

Neste momento, encontramos-nos a recrutar um Trainee para integrar o projeto de Marketing Analytics na LG, para um programa de estágio remunerado e com duração de 9 meses no Edifício Inovação do TagusPark em Oeiras. Através deste projeto, terás oportunidade de integrar um novo desafio no qual poderás desenvolver novas competências e ideias inovadoras, que irão contribuir para a tua progressão pessoal e profissional.

#### **Desafios:**

Irás trabalhar em colaboração com uma equipa de marketing e vendas, que te irá ajudar a integrar novos desafios, tais como:

- Testar campanhas de marketing e analisar métricas para medir e avaliar os seus resultados, (KPIs);
- Analisar novas tendências de marketing e de mídia digital, assim como desenvolver relatórios de dados para medir o desempenho das campanhas e dos sites;
- Implementar novas ferramentas de marketing para apoio de projetos, como o google analytics, software de automação e dashboards;
- Analisar os dados do cliente para perceber que áreas podem ser melhoradas, assim como realizar análises de comportamento de usuários de Web, de forma a compreender as preferências da audiência.

#### **Requisitos:**

- Licenciatura em Marketing ou similares;
- Inglês C1 (mínimo);
- Criatividade e pensamento crítico;
- Excelente capacidade de comunicação;
- Espírito de equipa e paixão pela área do Marketing;
- Excelentes conhecimentos de MS Office.

O teu horário será das 9h às 18h de Segunda a Sexta, no Edifício Inovação do TagusPark em Oeiras. Consegues perceber o impacto que esta experiência terá no teu futuro profissional?



The poster is a vertical rectangular graphic with a dark blue background. At the top left, there is a light green circle. The text 'JOB OFFER' is in white, and 'MARKETING ANALYTICS' is in large, bold, yellow-green letters. Below this, the text 'Desafio: Estágio remunerado com duração 9 meses.' is in white. Then 'Localização: TagusPark em Oeiras' and 'Horário: das 9h às 18h' are also in white. Underneath, 'Perfil' is written in white, followed by a list of requirements in white: 'Licenciatura em marketing ou similares;', 'Inglês C1 (mínimo)', 'Comunicativo', and 'Conhecimentos de MS Office'. At the bottom, 'SEND YOUR CV TO:' is in white, followed by the email 'recrutamento@getthejob.pt' in white. On the right side, there is a circular cutout showing a man in a dark blue suit and glasses with his arms crossed. There are also orange and light blue circles on the right side of the poster.

**Fonte:** elaboração Própria





## Anexo L – Guião da entrevista para a área de *marketing*

### Entrevista Marketing

**Apresentação:** Sou a Soraia Pascoal recrutadora na Get The Job, somos uma empresa especializada em R&S desde 2016 e trabalhamos com várias empresas clientes. Neste momento estamos à procura de 1 pessoa para integrar um estágio para a área de marketing na empresa da LG (nossa cliente).

Alguma vez ouviste falar aqui da empresa da LG, sabes que tipo de empresa e em que setor é que esta trabalha?

A LG é uma empresa multinacional que atua no setor tecnológico e produz essencialmente produtos e serviços digitais inovadores e de topo de gama para garantir a satisfação dos seus consumidores.

**Apresentação do projeto:** Programa de estágio de 9 meses remunerado no valor de 900 euros. Terás de ter disponibilidade horária das 9 às 18h e será no TagusPark em Oeiras. (perceber se seria de fácil deslocação).

Relativamente à posição seria para integrar o projeto de Marketing Analytics. Irás trabalhar em colaboração com uma equipa de marketing e vendas, que te irá ajudar a integrar novos desafios, tais como:

- Testar campanhas de marketing e analisar métricas para medir e avaliar os seus resultados, (KPIs);
- Analisar novas tendências de marketing e de mídia digital, assim como desenvolver relatórios de dados para medir o desempenho das campanhas e dos sites;
- Implementar novas ferramentas de marketing para apoio de projetos, como o google analytics, software de automação e dashboards;
- Analisar os dados do cliente para perceber que áreas podem ser melhoradas, assim como realizar análises de comportamento de usuários de Web, de forma a compreender as preferências da audiência.

-No teu entender, como é que avaliarias o sucesso de uma campanha de marketing? (indicadores).

-No teu entender qual é a importância da realização de estudos / pesquisas de mercado?

-Que métricas de objetivos é que achas que são mais benéficas para analisar os resultados reais de uma campanha de marketing? (diários, semanais, trimestrais e anuais).

-Sendo a LG uma multinacional de sucesso, é muito importante manter o rigor e a qualidade. Como é que reages a situações de pressão? Dá exemplos concretos.

**Em inglês:** Perceber porque é que te candidataste: quais são as tuas motivações, como é que este estágio vai contribuir para o sucesso da tua vida profissional e quais são as tuas perspetivas futuras em relação ao estágio?

**Fonte:** elaboração própria