

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA *GLOBAL PARTNER*

CRISTIANA ISABEL MARTINS ROBALO

OUTUBRO 2017

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA *GLOBAL PARTNER*

CRISTIANA ISABEL MARTINS ROBALO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO
DR. PAULO SANTOS

OUTUBRO 2017

RESUMO

As práticas de recrutamento e seleção são consideradas como uma das áreas centrais e estratégicas para o funcionamento das organizações, onde as pessoas são vistas como a maior fonte de vantagem competitiva das empresas. Considerada também como uma ferramenta de gestão de pessoas nas organizações, é através do processo de recrutamento e seleção que as organizações percebem a importância das pessoas que a compõem, não só como colaboradores, mas também como parceiros. Assim, é necessário que a estratégia organizacional se foque numa gestão de pessoas rigorosa perante processos de recrutamento e seleção.

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como objetivo apresentar as fases, as práticas e atividades relacionadas com o processo de recrutamento e seleção na *Global Partner*, empresa de Consultoria de Recursos Humanos, nomeadamente na área das Tecnologias de Informação. De entre os diversos métodos de recrutamento externo existentes, é dada ênfase ao *Executive Search* e ao *Head-Hunting*, uma vez que são os principais métodos utilizados pela empresa na pesquisa de candidatos. A par da caracterização da empresa e da descrição pormenorizada das actividades realizadas no estágio, o presente relatório inclui uma comparação entre a revisão da literatura sobre recrutamento e selecção e a prática corrente na empresa, assim como uma apreciação pessoal sobre o estágio e o relatório.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Processo de Recrutamento & Seleção; Tecnologias de Informação; *Head-Hunting*; *Executive Search*; Estágio; *Global Partner*

ABSTRACT

Recruitment and selection practices are considered as one of the central and strategic areas for the functioning of organizations, where people are seen as the greatest source of competitive advantage of companies. Also considered as a people management tool in organizations, it is through the process of recruitment and selection that organizations perceive the importance of people that make it up, not only as collaborators, but also as partners. Thus, it is necessary that the organizational strategy focuses on a rigorous management of people in recruitment and selection processes.

The purpose of this Master's Dissertation is to present the phases, practices and activities related to the recruitment and selection process in the Global Partner, a Human Resources Consulting company, namely in the area of Information Technologies. Among the various external recruitment methods available, emphasis is placed on Executive Search and Head-Hunting, as these are the main methods used by the company in candidate search. In addition to the company characterization and the detailed description of the activities carried out during the training period, this report includes a comparison between the literature review on recruitment and selection and the current practice in the company, as well as a personal assessment of the training and report.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment & Selection process; Information Technologies; Head-Hunting; Executive Search; Internship; Global Partner

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho remete para a conclusão de mais uma etapa no meu percurso acadêmico. Ao longo deste tempo, percorri um caminho que nem sempre foi fácil, sendo diversas vezes surpreendida com obstáculos que vieram desafiar a minha determinação e motivação. Contudo, foi com essas dificuldades que tive a possibilidade de crescer e, acima de tudo, tornar-me numa pessoa mais forte, confiante e determinada.

Nesta caminhada existiram diversas pessoas que sempre estiveram ao meu lado e me incentivaram, sendo importante deixar aqui alguns agradecimentos:

Começo por agradecer a todos os colaboradores da *Global Partner*, por desde o primeiro ao último dia me acolherem tão bem. Um bem-haja especial ao *Paulo Santos* e *Ricardo Alves*, por terem sido uns excelentes professores, mas acima de tudo, por se terem tornado bons amigos. Ao *Carlos Pires*, por todos os ensinamentos, conselhos e palavras amigas, por sempre acreditar em mim e me incentivar a voar mais alto.

À minha orientadora, *Professora Doutora Helena Jerónimo*, por toda a disponibilidade e paciência que teve ao longo da realização deste trabalho, um enorme bem-haja.

Aos meus pais. Os meus pilares. Obrigada, do fundo do coração. Por tudo. Por me guiarem sempre nos melhores caminhos e por nunca deixarem de acreditar em mim. Obrigada à minha *Mãe*, por ser a minha força e a minha inspiração. E ao meu *Pai*, por ser desde sempre o meu herói e nunca ter deixado de estar presente mesmo estando a milhares quilómetros de distância.

À minha *Irmã*, que sempre desempenhou o papel de mãe e me ensinou que a melhor forma de encarar os obstáculos é só um: sorrir. Sem saber, foi também ela que me deu o maior motivo para todos os dias lutar em ser alguém melhor, a minha *Ritinha*. E, ao meu *Cunhado*, por me dar a garantia de que mesmo estando longe, há sempre alguém que cuida dos meus.

Por fim, mas não menos importante, às minhas queridas amigas *Diana de Macedo* e *Tânia Pinto*. Por serem o meu porto de abrigo e terem sempre um ombro amigo para me oferecer. Por serem o meu braço direito e terem sempre os melhores conselhos para dar. Que sejamos para sempre amigas.

Assim sendo, este trabalho é tão meu quanto *vosso*.

Um bem-haja, *a todos*. *Cristiana Martins Rebelo*

ÍNDICE

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Acrónimos e Siglas	VII
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	2
1. Enquadramento Histórico.....	2
2. Processo de Recrutamento e Seleção	3
3. Recrutamento	4
3.1. Métodos de Recrutamento Externo	5
3.1.1. Base de Dados	6
3.1.2. Anúncio	6
3.1.3. E-Recrutamento	7
3.1.3.1. Linkedin	14
3.1.4. Head-Hunting/ExecutiveSearch	15
4. Seleção	17
4.1. Triagem Curricular	18
4.2. Entrevistas Telefónicas	18
4.3. Entrevista de Seleção	19
4.4. Assessment Centers.....	20

Capítulo II – A <i>Global Partner</i>	21
2.1. Global Partner	21
2.2. Estrutura da Empresa	22
Capítulo III – O Estágio na <i>Global Partner</i>	23
3.1. Descrição das Atividades de Estágio	23
3.2. Fases do Processo de R&S da <i>Global Partner</i>	25
Capítulo IV – Confronto entre a teoria e a prática	29
Capítulo V – Considerações Finais	34
5.1. Apreciação Pessoal – Pontos Positivos e Limitações	34
5.2. Conclusão.....	35
Referências Bibliográficas	37
Anexos	40
Anexo 1 – Caraterização dos RH da <i>Global Partner</i>	40
Anexo 2 – Base de Dados, <i>OpenCats</i>	41
Anexo 3 - <i>WebSite</i> da <i>Global Partner HRSolutions</i>	42
Anexo 4 – Exemplo de Anúncio da <i>Global Partner</i>	43

ACRÓNIMOS E SIGLAS

CV – *Curriculum Vitae*

DBA – *Data Base Administrator*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

FMCG – *Fast-moving Consumer Goods*

IT – *Information Technologies*

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

TFM – Trabalho Final de Mestrado

INTRODUÇÃO

Na sequência da componente letiva do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa e como possibilidade para a realização do Trabalho Final de Mestrado (TFM), propus-me à realização de um estágio curricular numa empresa de Consultoria de Recursos Humanos, a *Global Partner*. Acabei por integrar a área de recrutamento destinada às *Information Technologies* (IT), estando sob orientação, na organização, do Dr. Paulo Santos e, académica, da Professora Doutora Helena Jerónimo.

Desde a sua fase inicial que este estágio tinha um objetivo principal bastante claro. Permitir que fossem adquiridas e consolidadas competências técnicas relativamente a processos de recrutamento e seleção.

No decorrer deste relatório irão ser apresentadas as várias fases do processo de recrutamento e seleção no que diz respeito à área de IT, sendo que o mesmo está dividido em cinco partes distintas: a primeira parte, dedicada à revisão da literatura, onde é exposto o respetivo enquadramento teórico sobre o tema inicial – Recrutamento e Seleção (R&S); seguindo-se uma breve apresentação sobre a *Global Partner* e a sua estrutura enquanto organização; a terceira parte é dedicada à explicação das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, assim como os métodos e técnicas adotados pela organização nos processos de R&S; a quarta parte destina-se ao confronto entre a teoria e a prática, onde procedi a uma comparação entre o enquadramento teórico desenvolvido e a prática executada durante o estágio; por fim, o último ponto é dedicado às considerações finais, onde apresentei a minha apreciação pessoal do estágio e da redação do respetivo relatório, salientando os principais pontos positivos e as suas limitações, seguindo-se a conclusão relativamente à redação do presente relatório.

Assim, este relatório visa consolidar todos os conhecimentos teóricos que tive a oportunidade de desenvolver ao longo do meu percurso académico e todos aqueles que adquiri em contexto prático, mais concretamente, o processo de R&S na área de IT.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

O sucesso de um recrutamento assenta num processo rigoroso, na procura metódica de candidaturas externas e na qualidade dos procedimentos de acolhimento e de integração.

Jean-Marie Peretti (2011)

1. Enquadramento Histórico

O recrutamento, a seleção e a avaliação constituem, no seu conjunto, uma das áreas mais antigas na Indústria e na Psicologia Organizacional.

Inicialmente, este método estava enquadrado num paradigma tradicional, uma vez que se baseava essencialmente na psicometria (Herriot 1992 *cit in* Derou *et al.* 2013). Contudo, há cerca de cinco décadas atrás, recrutadores académicos reconheceram o R&S como uma interação, ou seja, um processo socio-motivacional. Como consequência, as perspetivas sobre este método sofreram alterações, existindo uma mudança do paradigma tradicional - em que o R&S era visto numa direção unidirecional (entre a organização e o candidato) -, para o paradigma de negociação/processo social – em que o R&S é designado como um processo de comunicação bidirecional, ou seja, a perspetiva dos candidatos passa a ser mais valorizada, assim como a posição de todos os *stakeholders* relativamente aos mesmos (Derou *et al.* 2013).

Atualmente, o R&S é concebido como uma das práticas centrais e estratégicas para o funcionamento de uma organização, atuando como fonte de vantagem competitiva sustentável (Cabral-Cardoso *et al.* 2012). Considerado também como uma ferramenta de gestão de pessoas nas organizações, “é através deste processo que as organizações percebem a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros” (Guimarães & Arieira 2005 *cit in* Baylão *et al.* 2014:2).

2. Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de R&S pode ser operacionalizado de diversas formas, tendo em conta os objetivos da empresa, a situação financeira da organização, o meio em que está inserida e a função a preencher (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

Para a organização dar início a um processo de R&S, tem de estar ciente de que existe uma necessidade de recrutar pessoas para desempenharem funções específicas, sendo também necessário ter em conta o perfil de competências que interessa recrutar (Duarte *et al.* 2006). É importante salientar que os processos de R&S “constituem um diferencial para as empresas que sabem escolher os indivíduos apropriados para o trabalho a ser executado, das quais identificam a importância da cooperação dos mesmos para o alcance dos seus objetivos” (Ferreira *et al.* 2014:21). Assim sendo, podem variar a sua complexidade e grau de dificuldade de acordo com os seus objetivos e os métodos de recrutamento escolhidos (Holm, 2010).

É certo que um processo tão delicado como este, passa por diversos momentos, contudo é a própria organização que acaba por criar o seu próprio modelo de R&S, não existindo nenhum modelo padrão. No entanto e, segundo Duarte *et al.* (2006:71) “habitualmente, o procedimento de recrutamento e seleção segue um percurso mais ou menos *standard* que começa com a divulgação da vaga a preencher (...) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão”. De acordo com Aires (2007 *cit in* Baylão *et al.* 2014), existem três etapas adjacentes a este processo: a decisão de preenchimento de um cargo e requisição de pessoal; a definição do perfil da função; e a escolha do tipo de recrutamento. Por sua vez, Baranger *et al.* (1990) de uma forma mais específica, falam-nos em onze etapas que um processo de R&S deverá seguir, sendo elas: pedido de recrutamento; análise; definição da função; prospeção interna e externa; triagem dos candidatos; questionário; entrevistas; testes; decisão e, por último, integração.

Uma vez que este processo requer alguma precisão, eficiência e rapidez na sua execução, existem diversas empresas que se dedicam exclusivamente à elaboração de processos de recrutamento, funcionando como consultores para os seus diversos clientes. Embora o recrutamento

por via destas organizações seja considerado o mais dispendioso, acaba por ser benéfico devido a fatores como tempo e rendimento (Baylão *et al.* 2014). Para além destes benefícios, existem outras vantagens, tais como: o facto de todo o atendimento e triagem de candidatos ser realizada pelas próprias organizações; a rapidez com que concluem um processo de R&S, uma vez que poderá já existir uma lista de candidatos interessados e, por último, o facto de muitos candidatos preferirem recorrer a uma organização especializada na procura de emprego (Chiavenato, 1991).

3. Recrutamento

O recrutamento, “consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Duarte *et al.* 2006:54). Para Chiavenato (1991:53), poderá ser visto como um “sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao *mercado de recursos humanos* as oportunidades de emprego que pretende preencher”. É no decorrer deste processo que a organização informa o mercado de trabalho, interno e externo, de que está a recrutar para determinadas funções esperando encontrar os candidatos ideais. Neste sentido, pode ser considerado como uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia.

É necessário ter em conta a existência de dois tipos de recrutamento – interno e externo – sendo pertinente elaborar uma breve distinção entre os dois. No que diz respeito ao recrutamento interno, este refere-se à seleção de indivíduos que já fazem parte da organização, ou seja, recorre-se “a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher”(Duarte *et al.* 2006). Por sua vez, o recrutamento externo diz respeito à atração de pessoas exteriores à organização, sejam eles desempregados, recém-licenciados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou colaboradores de outras organizações (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

Após a escolha do tipo de recrutamento, o próximo passo incide na seleção das técnicas de recrutamento mais indicadas para cada caso e analisar os meios, ou seja, os métodos de recrutamento que mais se adequam às necessidades da organização (Ferreira *et al.* 2014). De acordo com Rocha (1982:378), “para poderem descobrir os melhores profissionais entre a população qualificada, os responsáveis pela contratação de pessoal têm necessidade de começar por fazer um recrutamento eficaz de candidatos”. Assim, após a organização identificar as necessidades na contratação ou substituição de novos candidatos, é necessário analisar-se como é possível obter e reter os mais indicados para a função (Ivancevich, 2008). Para chegar até aos melhores profissionais é necessário existir uma boa análise de funções, uma vez que esta permite definir a necessidade e os critérios de recrutamento (Peretti, 2011). Para uma empresa de consultoria especializada em processos de R&S, é importante que a organização que solicitou os seus serviços seja bastante explícita na descrição da análise de funções, de modo a transmitir quais são realmente as suas necessidades relativamente aos candidatos que pretende.

É imprescindível que a organização tenha em conta o contexto de mercado e a função para a qual está a recrutar colaboradores antes de escolher o método de recrutamento que irá utilizar.

Embora exista uma vasta lista de métodos de recrutamento, evidenciam-se os seguintes: consulta da base de dados da própria empresa, referências de colaboradores da organização, agências de emprego, colocação de anúncios, recrutamento académico, conferências e palestras em universidades, e-recrutamento, candidaturas espontâneas, consultores de recrutamento e *head-hunting* (Cabral-Cardoso *et al.* 2012; Baylão *et al.* 2014).

3.1. Métodos de Recrutamento Externo

Tendo em conta a extensa lista de métodos de recrutamento mencionada anteriormente, apenas serão descritos e desenvolvidos aqueles que são os utilizados na *Global Partner*.

O grau de eficácia dos diversos métodos de recrutamento é distinto, podendo assim ser inadequado para certas funções e também para diferentes situações de mercado (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

3.1.1. Base de Dados

A pesquisa nas bases de dados é um dos métodos utilizados pela *Global Partner*, sendo o principal método a que se recorre após o surgimento de novas necessidades por parte dos clientes.

De acordo com Chiavenato (1989), as bases de dados consistem num sistema de armazenamento de dados, ou seja, um conjunto de arquivos organizados de forma a melhorar e facilitar o seu acesso.

Por norma, todos os *curriculum vitae* (CV) partilhados pelos candidatos de forma espontânea são analisados e colocados na base de dados, sendo que o mesmo acontece quando o candidato está num processo de recrutamento e não chega à fase de contratação. Os dados indicados nas bases de dados relativamente a cada candidato correspondem às suas competências técnicas, habilitações académicas e também à sua expectativa salarial.

3.1.2. Anúncio

Os anúncios são umas das formas que as empresas utilizam para atrair candidatos.

Antes da evolução tecnológica, em comparação a outros métodos de recrutamento, o anúncio na imprensa era o mais utilizado (Rocha, 1982).

Atualmente, as organizações recorrem à colocação de anúncios nos próprios *websites*, nos portais de emprego (como por exemplo, SapoEmprego e NetEmpregos) e nas redes sociais (como por exemplo, *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter*).

Como já foi mencionado anteriormente, as empresas usam cada vez mais as redes sociais nos processos de R&S, assim, no que diz respeito aos candidatos estes também podem informar no seu perfil que procuram um novo emprego. Tal como é mencionado por Ivancevich (2008:194), “a

pessoa que procura emprego também adota o método inverso; divulga o que procura e recompensa qualquer pessoa que lhe indique alguma vaga”.

Uma vez que o anúncio tem como objetivo chamar a atenção de potenciais candidatos, convém ser cuidadosamente elaborado de forma a evitar a indicação de preferências em termos de raça, religião, idade, sexo ou nacionalidade (Ivancevich, 2008). Entre os elementos que podem estar enunciados num anúncio, convém citar os seguintes: apresentação da organização; delimitação do setor profissional a preencher; descrição breve e clara das funções, deveres e responsabilidades; critérios mais relevantes para a contratação – qualificações e qualidades pessoais requeridas -; o que a organização tem para oferecer, embora não seja comum indicar o salário nem o pacote de incentivos e, por fim, indicar a forma de contacto (Duarte *et al.* 2006; Cabral-Cardoso *et al.* 2012; Rocha 1982).

Para além disso, qualquer anúncio deve respeitar o modelo AIDA – Atenção, Interesse, Desejo, Ação – ou seja, atrair a atenção dos potenciais candidatos; suscitar o interesse no anúncio e no cargo anunciado; induzir o desejo de ocuparem o cargo e de se candidatarem; estimular a ação, isto é, a candidatura (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

3.1.3. E-Recrutamento

Ao longo do tempo, o recrutamento veio sofrer algumas mudanças. As estratégias tradicionais do recrutamento deram lugar à evolução das tendências de recrutamento e o formato via redes sociais é, definitivamente, um passo à frente (Rajan 2015).

Com a evolução e avanço das novas tecnologias de informação, os meios de comunicação social começaram a afetar cada vez mais a reputação das empresas, influenciando também as suas vendas (Gémar *et al.* 2015). Para Aguado *et al.* (2016), foi a partir de 2005 que o Mundo começou a estar mais conectado, consequência das redes sociais. Através desta evolução, o recrutamento passou a ser influenciado pela Internet, levando a que várias empresas tenham procurado formas de lucrar com as redes sociais (Popescu *et al.* 2016; Gémar *et al.* 2015). Para além das redes sociais

começarem a ser usadas pelas empresas como forma de aumentar a competitividade entre si (Aguado *et al.* 2016), os sites online de emprego também ganharam bastante importância, uma vez que passaram a ser também utilizados como principal fonte de recrutamento.

Consequentemente, o processo de e-recrutamento começou a ganhar uma nova dimensão. Segundo Cabral-Cardoso *et al.* (2012:206), o “recrutamento eletrónico é o processo de recrutamento realizado através da internet, via e-mail ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens on-line”. Por sua vez, para Peretti (2011), este tipo de recrutamento representa “uma das atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão de pessoas”. Assim, o recrutamento eletrónico é como qualquer outro tipo de recrutamento que uma organização execute, porém usa ferramentas baseadas na *web* e *sites* de emprego *online* (Popescu *et al.* 2016). Este tipo de recrutamento teve um efeito notável nos processos de recrutamento, levando a que os recrutadores realizassem as tarefas de uma forma eficiente (Holm, 2010).

Atualmente, a maior parte das pessoas recorrem à Internet quando procuram novas oportunidades de emprego, uma vez que as organizações passaram a apostar neste meio para divulgarem as ofertas que têm e realizarem processos de R&S (Hasan *et al.* 2012).

As principais redes sociais utilizadas pelas empresas em processos de R&S são o *LinkedIn*, o *Facebook* e o *Twitter* (Aguado *et al.* 2012; Almeri *et al.* 2013). Num estudo realizado na comunidade Espanhola apresentado por Aguado *et al.* (2012), os dados recolhidos mostram que cerca de 83% das empresas usam as redes sociais para o recrutamento de pessoas, sendo que 83% usam o *LinkedIn* como principal fonte de recrutamento. Embora o *Facebook* seja considerado a plataforma com mais utilizadores registados, é o *LinkedIn* que acaba por ser mais utilizado para comunicações profissionais (Hasan *et al.* 2012).

O facto dos departamentos de Recursos Humanos (RH) estarem a usar as redes sociais para divulgarem novas oportunidades de trabalho, realizarem testes e obterem referências sobre os potenciais candidatos, está a alterar a forma convencional do R&S (Hasan *et al.* 2012; Popescu2015). Esta crescente utilização é justificada pelo facto das redes sociais serem uma ferramenta assertiva e com respostas muito positivas, uma vez que ocorre uma grande partilha de informações que possibilita a divulgação das vagas que a organização tem para preencher ajudando assim na captação e retenção de potenciais candidatos (Almeri *et al.* 2013).

O uso das redes sociais também está a ser benéfico para a diminuição do fosso existente entre os candidatos e os recrutadores, originando uma melhor relação entre as empresas e os potenciais candidatos (Hasan *et al.* 2012).

Contudo, existem algumas vantagens e desvantagens associadas a este método que merecem ser destacadas. No que diz respeito às vantagens, para Peretti (2011:540), existem duas indiscutíveis que estão “diretamente relacionadas com a possibilidade de estas [empresas] poderem ter, ao seu dispor, um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam aceder através das metodologias tradicionais de captação; bem como com a possível celeridade dos processos de recrutamento, associada à potencial automatização das suas fases.”. Ou seja, o posicionamento geográfico deixa de ser um obstáculo, uma vez que os candidatos podem visualizar as ofertas de emprego em qualquer parte do mundo e, conseqüentemente, candidatar-se à vaga em questão (Popescu *et al.* 2016). Uma vez que a Internet é facilmente acessível pelas pessoas das sociedades ditas desenvolvidas, torna-se mais fácil chegar a potenciais candidatos a nível mundial, facilitando assim os processos de R&S internacionais (Hasan *et al.* 2012). Com este método é possível receber mais candidaturas, como também é possível aceder a profissionais que não estejam ativamente à procura de emprego (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

É importante referir que os custos associados a este processo baixam consideravelmente - nomeadamente os custos associados a publicidade e comunicações -, assim como existe uma

redução bastante significativa no tempo gasto no processo de contratação, uma vez que a troca de informação entre os potenciais candidatos e recrutadores é mais rápida (Holm, 2010; Peretti, 2011; Cabral-Cardoso *et al.* 2012). Estudos elaborados por Popescu *et al.* (2016) apontam para que a contratação através deste método seja em média 70% mais rápida, uma vez que todas as etapas do processo acabam por ter respostas mais eficientes.

Um dos grandes benefícios para os recrutadores na utilização deste tipo de recrutamento é poderem estar constantemente atualizados sobre as mudanças de mercado dos candidatos e contactá-los sem qualquer tipo de comprometimento de ambas as partes (Popescu *et al.* 2016). Outra vantagem é poderem filtrar a pesquisa de candidatos de acordo com aquilo que é pretendido, levando assim a uma redução de tempo na identificação do candidato certo (Hasan *et al.* 2012).

O uso das redes sociais também permite aos recrutadores analisarem os comportamentos, as comunidades e a rede de contactos que o candidato possui, sendo informações que podem ser benéficas na fase de seleção (Rajan, 2015). De acordo com Machado (2016), a abundância e a facilidade de obtenção de informação por esta via é encarada por muitos recrutadores como uma mais-valia para a escolha dos candidatos, uma vez que lhes é facultada uma visão mais detalhada sobre os mesmos.

Para Weinstein (2017), a maior vantagem no uso das redes sociais em processos de R&S passa pelo facto de estas serem interativas. Ou seja, ao contrário do processo tradicional, em que era colocado um anúncio no jornal, ou mais recentemente, na partilha de uma publicação *online* sobre a vaga de trabalho, as redes sociais podem ser usadas para estimular e juntar várias pessoas numa conversa. Através de uma publicação feita no *LinkedIn*, onde o principal objetivo é partilhar as necessidades de novas pessoas na empresa, o recrutador pode também mostrar o que a empresa tem a oferecer e partilhar informação sobre a cultura organizacional, levando potenciais candidatos a conversar sobre as possibilidades de construírem uma carreira nessa organização.

No que diz respeito aos candidatos, este processo de recrutamento também é vantajoso, uma vez que podem aceder facilmente a páginas de diferentes empresas e consultar assim as ofertas de emprego existentes (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

Por outro lado, Hasanet *al.* (2012) menciona o facto da inexistência de tempo e dinheiro investidos no processo de R&S através das redes sociais. Isto é, as organizações deveriam de investir em formar recrutadores especializados em recrutamento *online*, uma vez que este tipo de recrutamento tem vindo a ser bastante benéfico. Fala também numa possível discriminação, uma vez que as informações pessoais (raça, religião e idade) colocadas nas redes sociais têm, ou podem ter, um impacto pessoal na decisão das organizações na altura da contratação. É de salientar que a informação descrita nos perfis dos candidatos poderá, ou não, corresponder à verdade, sendo este um ponto negativo quando os recrutadores procuram o candidato ideal.

O facto deste método facilitar o envio de candidaturas pode levar a que as empresas recebam algumas que sejam consideradas inúteis para a função que estão a recrutar, levando a que exista uma perda de tempo quando se procede à respetiva triagem curricular (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

Tendo em conta que este processo se centra exclusivamente em plataformas *online*, uma das desvantagens passa pelo facto de não chegar até aos candidatos com “iliteracia informática ou com fraco uso das tecnologias” (Cabral-Cardoso *et al.* 2012:212). Embora o uso das tecnologias esteja em crescente evolução, a realidade é que nem todas as pessoas usam estes métodos para encontrarem novos empregos, acabando por não estarem registados/inseridos nas plataformas *online*.

Com a aderência ao e-recrutamento, há autores que defendem que o processo de R&S tradicional sofreu algumas alterações, sendo pertinente falar nos dois de modo a uma melhor compreensão das diferenças.

De acordo com um estudo que Holm (2010) desenvolveu pode concluir-se que, os processos de R&S sofreram alterações após as empresas adotarem o método de e-recrutamento. O método de

recrutamento tradicional, designado pela autora como “recrutamento tradicional de papel”, é composto por quatro fases, constituídas por atividades cruciais:

1. Identificar os candidatos – preparar descritivo de funções e identificar o grupo de candidatos mais adequado. Atividades: com base no pedido de contratação de um cliente e eventual partilha de descritivo de funções, identificar o perfil do candidato e as qualificações exigidas, assim como identificar onde e em que empresas se podem procurar potenciais candidatos;
2. Atrair candidatos – selecionar a(s) fonte(s) de recrutamento. Atividades: selecionar a fonte de recrutamento e decidir qual o método para alcançar o público alvo e de seguida preparar e colocar anúncios de trabalho nas fontes selecionadas (por exemplo revistas profissionais);
3. Processar candidaturas recebidas – análise, seleção e classificação dos CVs, criação de uma *shortlist*. Atividades: analisar todas as candidaturas recebidas, selecionando aquelas que aparentam estar mais enquadradas e que passam a uma próxima fase. Com estes potenciais candidatos, é elaborada uma *shortlist* e encaminhada ao cliente para avaliação;
4. Comunicar os candidatos – informar os candidatos sobre os resultados da pré-seleção e organizar entrevistas com candidatos pré-selecionados. Atividades: informar telefonicamente ou por *e-mail* os candidatos que não continuam no processo. Fazer o mesmo para os candidatos que foram selecionados e agendar uma nova entrevista e, se necessário, enviar teste(s).

Por sua vez, no que diz respeito ao recrutamento eletrónico, de acordo com Capelli (*cit in*. Holm, 2010), este é executado em três etapas:

1. Atrair os candidatos – está relacionado com o *design* dos *sites*, usando as redes sociais para promoção, acompanhamento dos potenciais candidatos e possível utilização de bases de dados *online*;
2. Classificar os candidatos – consiste na triagem de potenciais candidatos com a ajuda de testes *online*;

3. Contactar candidatos – com o objetivo de informar aqueles que não foram selecionados, assim como informar aqueles que passaram à fase seguinte. Nesta fase, os sistemas de recrutamento eletrónico podem ser uma mais-valia, uma vez que permitem que as comunicações com os potenciais candidatos sejam automatizadas.

Contudo, Holm (2010) discorda com o facto do e-recrutamento consistir em apenas três etapas, sendo que, na sua opinião este método possui, tal como o recrutamento tradicional, quatro fases:

1. Identificar candidatos - preparar descritivo de funções e identificar o grupo de candidatos mais adequado. Atividades: com base no pedido de contratação de um cliente e eventual partilha de descritivo de funções, identificar o perfil do candidato e as qualificações exigidas, assim como identificar onde e em que empresas se podem procurar potenciais candidatos;
2. Atrair candidatos - seleccionar a(s) fonte(s) de recrutamento. Atividades: os recrutadores escolhem entre as várias fontes de recrutamento *online* (por exemplo, portais de emprego *online*, redes sociais e *site* da empresa) e de seguida preparar e colocar anúncios de trabalho nas fontes seleccionadas.
3. Processar candidaturas recebidas – análise, seleção e classificação das candidaturas. Atividades: nesta fase do e-recrutamento, todas as candidaturas são recebidas e classificadas automaticamente através de um sistema de recrutamento eletrónico. A tarefa do recrutador é o de examinar se está tudo correto e analisar os dados armazenados no sistema, de modo a identificarem os candidatos que avançam para a próxima fase.
4. Comunicar os candidatos – informar os candidatos sobre os resultados da pré-seleção e organizar entrevistas com candidatos pré-selecionados. Atividades: os candidatos que não passam à fase seguinte são informados via e-mail, sendo que, só raramente é que são contactados telefonicamente. No que diz respeito aos candidatos que passaram à seguinte

fase, os recrutadores têm como objetivo marcar novas entrevistas e, caso necessário, enviar testes.

Em suma e, comparando as fases dos dois tipos de recrutamento é possível ver algumas alterações, como, por exemplo, o facto dos anúncios sobre as ofertas de trabalho serem maioritariamente colocados *online*, assim como as candidaturas serem recebidas através desses portais. Contudo, é importante salientar que estas fases são apenas o ponto de vista de uma autora, não sendo necessariamente as fases-padrão de um processo de e-recrutamento, uma vez que cada organização adapta o processo às suas necessidades e à sua estratégia.

3.1.3.1.Linkedin

Como foi mencionado anteriormente, o *Linkedin* é a rede social mais utilizadas pelas organizações no decorrer de processos de R&S.

De acordo com as informações apresentadas na página oficial¹, esta plataforma foi lançada oficialmente em 2002, tendo como cofundador Reid Hoffman e como presidente Jeff Weiner. Considerada a maior rede profissional do mundo, conta com mais de 500 milhões de usuários em 200 países. A missão desta rede social passa por conectar profissionais de todo o mundo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos.

Ao criar uma conta no *Linkedin*, o usuário passa a ter no seu perfil a sua experiência académica e a sua experiência profissional. Este poderá ser usado para pesquisar e visualizar ofertas de emprego e oportunidades de negócio recomendados pela própria rede.

Hasan *et al.* (2012) apontam algumas vantagens sobre o *Linkedin* que merecem ser salientadas: beneficia as organizações na partilha das vagas de emprego e no encontro dos candidatos ideais; os candidatos que procurem novos empregos podem fazer uma pesquisa para encontrar a melhor oferta e por conseguinte fazer uma pesquisa sobre a empresa/direção/colaboradores; os usuários podem seguir várias empresas e assim estar constantemente a par de todas as novas vagas de emprego que

¹ Página Oficial do LinkedIn <https://press.linkedin.com/pt-br/about-linkedin> acedida a 20 de agosto de 2017

vão surgindo e, por fim, uma vez que esta rede social está espalhada por todo o mundo permite que todas as pessoas se possam conectar umas com as outras.

3.1.4. Head-Hunting/ExecutiveSearch

Head-Hunting ou *Executive Search* são expressões diretamente relacionadas à pesquisa direta que caracterizam “a atividade de procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços”(Cabral-Cardoso *et al.* 2012:215). Este processo, que é cada vez mais frequente, é maioritariamente realizado por empresas especializadas em recrutamento ou por um consultor, não sendo muito usual ser executado internamente (Kte’pi. 2016).

Cabral-Cardoso *et al.* (2012:215) defendem que *Executive Search* “envolve uma espécie de triângulo de cooperação, no seio do qual a empresa-cliente que carece de um executivo recorre aos serviços de um «caçador de cabeças» para que este encontre e lhe proponha um profissional qualificado”. Ou seja, este processo tem como finalidade encontrar o melhor candidato para determinadas funções de topo assim como a mobilização de recursos para se proceder à sua contratação (Duarte *et al.* 2006). Contudo, não se centra única e exclusivamente no preenchimento de cargos a nível executivo, centrando-se também na procura de candidatos para cargos com necessidades especializadas, como por exemplo na contratação de chefes de departamento (Kte’pi 2016).

Durante todo este processo deverá existir o máximo de confidencialidade, uma vez que “a empresa pode pretender recrutar alguém para substituir quem ainda exerce funções” e “os alvos de pesquisa pretendem manter sigilo sobre o seu eventual desejo de saída da atual empresa” (Cabral-Cardoso *et al.* 2012). Assim, as necessidades em questão são raramente publicadas, uma vez que poderá ser bastante prejudicial para a empresa-cliente (Executive Search, 2007).

Embora estejam diversas vantagens associadas a este processo, tendo em consideração o pensamento de Cabral-Cardoso *et al.* (2012), podem salientar-se as seguintes: o facto de ser um

especialista a elaborar o processo de recrutamento faz com que exista uma maior imparcialidade relativamente aos responsáveis internos da organização; este possui uma maior rede de contactos, sendo por isso benéfico para a empresa-cliente encontrar a pessoa certa para o cargo disponível; a organização poderá não ter o tempo necessário para elaborar uma pesquisa eficiente.

O *Executive Search* é um processo bastante delicado, requerendo assim por parte do *head-hunter* uma pesquisa bastante cuidadosa e eficaz, uma vez que o cargo para o qual estão a recrutar tem um custo bastante elevado (Cabral-Cardoso *et al.* 2012). A partir do momento em que a empresa-cliente pede auxílio a especialistas para elaborarem o processo, estes passam por diversos procedimentos, tais como: conhecerem as características da organização, assim como ter uma noção da função para a qual estão a recrutar (qual o perfil do candidato, quais as responsabilidades adjacentes, valor da remuneração, etc.); após iniciarem a pesquisa e entrarem em contacto com possíveis candidatos, deverão apresentar à empresa cliente uma *target list* com aqueles que, do ponto vista do *head-hunter*, mais se adequam à função; o processo termina com a entrada do executivo para a empresa-cliente, podendo nesta fase o *head-hunter* acompanhar o candidato na adaptação da nova empresa (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

Devido a ser um processo que requer bastante cuidado e sigilo profissional, na procura dos melhores candidatos, o *head-hunter* recorre essencialmente a recomendações pessoais e listas de contactos elaboradas pelo próprio. Este deverá ter em atenção os melhores profissionais em ascensão da área, assim como pessoas que possam ser consideradas fundamentais em certas organizações ou profissões de acordo com a necessidade existente (Executive Search, 2007). Ainda assim, as redes sociais profissionais, como o *LinkedIn*, e os contactos de departamentos de RH em diversas organizações são considerados como uma mais-valia para as pesquisas dos *head-hunters* especializados (Kte'pi 2016).

4. Seleção

Seguindo a linha de pensamento de Chiavenato (1991:79), “o *recrutamento* e a *seleção* de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o *recrutamento* é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (*input*), portanto, uma atividade positiva e convidativa, a *seleção* é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem de entrada (*input*), de classificação e, portanto, restritiva”. Ou seja, o recrutamento e a seleção estão completamente interligados, sendo que para que um seja bem executado pressupõem-se que o outro também o seja.

De acordo com Duarte *et al.* (2006:63) “depois da fase de recrutamento, e presumindo que todas as decisões relativas aos objetivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a seleção dos candidatos”.

Após o processo de recrutamento, é necessário que a empresa selecione o candidato que mais se adequa às necessidades da organização e tenha as competências necessárias para o desempenho da função (Cabral-Cardoso *et al.* 2012). Para Sánchez (2012), a seleção é um processo bastante complexo que permite delimitar o tipo de pessoas que irá ingressar na organização de acordo com aquilo que é desejado, podendo ainda ser caracterizada por “um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”(Duarte *et al.* 2006:63).

Para esta fase ser realizada com sucesso, é importante decidir quais os métodos mais adequados, uma vez que estes variam de acordo com a função para a qual se está a selecionar os candidatos (Cabral-Cardoso *et al.* 2012). Para Baylão *et al.* (2014:8) “todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis”.

De entre os diversos métodos existentes, os mais frequentes são: entrevista de seleção, triagem curricular, testes e os *assessment centers* (Duarte *et al.* 2006; Baylão *et al.* 2014). Segundo Hall *et al.* (2011), os métodos de seleção podem dividir-se em dois grupos: o “trio clássico” ou os métodos

tradicionais – formulários de candidatura, entrevistas e referências – e, os métodos mais avançados – testes e *assessment centers*.

4.1. Triagem Curricular

A análise curricular consiste no primeiro contacto que o candidato tem com a empresa, sendo assim considerado como o primeiro método adotado pelas organizações no processo de seleção (Cabral-Cardoso *et al.* 2012). É através deste método que a organização pode ter uma ideia sobre as competências do candidato, assim como a sua experiência profissional e habilitações académicas (Duarte *et al.* 2006). Por consequência, este pode ser considerado como uma pré-seleção, uma vez que é a partir desta triagem que se procede à eliminação de candidatos que não correspondem aos critérios definidos.

4.2. Entrevistas Telefónicas

Para além dos métodos referidos anteriormente, Hall *et al.* (2008) consideram as entrevistas telefónicas como um método de seleção, sendo este um dos mais utilizados na *Global Partner*. De acordo com a perspetiva dos autores, este pode ser usado caso a velocidade do processo de seleção seja particularmente importante e também caso a distância geográfica seja um problema. Uma das vantagens neste método, é o facto da concentração por parte de quem faz a entrevista se centrar no conteúdo da mesma e não no candidato.

Ainda assim, é necessário que este método seja efetuado cuidadosamente, uma vez que é utilizado para fazer uma entrevista e consequentemente um despiste do candidato. Durante a conversa é necessário colocar questões estratégicas, de modo a conseguir apurar, ou não, se o candidato se enquadra na função desejada.

Embora seja considerado como um método de seleção, caso não se consiga atingir os objetivos durante as mesmas, não se deverá descartar a hipótese da marcação de uma entrevista presencial.

4.3. Entrevista de Seleção

Para a maior parte das organizações, a entrevista é considerada como um passo obrigatório, sendo que em várias ocasiões se torna também numa ferramenta que define ou determina a decisão final da seleção (Sánchez, 2009). Para Baranger *et al.* (1990), esta tem dois objetivos fundamentais: informar o candidato sobre a empresa, o posto de trabalho e respetivas características e permitir que este se exprima de forma a dar o máximo de informações sobre o seu passado profissional e as suas aspirações.

Uma vez que este método é determinante para a seleção do candidato, é importante que se consiga extrair o máximo no seu decorrer, existindo duas estratégias importantes: estruturar a entrevista a fim de se obter validade e confiabilidade e a prática do gestor para adotar as melhores técnicas disponíveis (Ivancevitch, 2008).

As entrevistas podem ser classificadas de acordo como são realizadas, podendo ser não estruturadas – ou seja, o entrevistador não adota nenhum esquema ou protocolo predeterminado –, estruturadas – em que o entrevistador segue uma relação de perguntas padronizadas que são formuladas a todos os candidatos – e semiestruturadas – em que o entrevistador conhece todos os temas que tem de abordar, mas a ordem como coloca as questões são deixadas ao seu critério (Ivancevitch, 2008; Duarte *et al.* 2006).

Se considerarmos os intervenientes, existem, pelo menos, cinco tipos de entrevistas: entrevista individual, onde candidato é entrevistado apenas por um entrevistador; entrevista sequencial, em que o candidato é entrevistado por várias pessoas; entrevista em duo, existem dois entrevistadores na mesma entrevista; painel de entrevistadores, em que mais do que dois entrevistadores realizam a entrevista; e, entrevistas em grupo, um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

Contudo, há quem defenda que a entrevista não é só considerada como uma ferramenta que a organização utiliza para a seleção de pessoas, uma vez que também se recorre a este método para

promoções, processos disciplinares, avaliação de desempenho e qualquer outro processo que implique obter informação de uma ou várias pessoas (Sánchez, 2009).

4.4. Assessment Centers

O *assessment center* corresponde a um método de seleção que permite estimar o nível de adaptação de um candidato a uma determinada função, que incorpora múltiplas técnicas de seleção, tais como, testes, entrevistas e apresentações (Duarte *et al* 2006; Hall *et al.* 2008).

Este método consiste em colocar candidatos em situações de trabalho simuladas, de forma a que o comportamento que adotam seja observado e avaliado por avaliadores competentes (internos ou externos), com recurso a métodos padronizados e validados, normalmente durante um período de um a três dias (Cabral-Cardoso *et al.* 2012).

De acordo com Cabral-Cardoso *et al.* (2012), as principais vantagens do *assessment center* passam pela diversidade de instrumentos de avaliação empregues, a utilização de simulações que refletem as tarefas a desempenhar na futura função, a standardização dos procedimentos e, o contributo para a formação dos indivíduos.

Duarte *et al.* (2006) enumeram as fases mais usuais desenvolvidas neste método, sendo elas: identificação dos objetivos; elaboração da análise de funções; criação e testes aos exercícios de simulação; seleção e formação dos avaliadores; execução do *assessment center*; registo dos resultados; avaliação e discussão dos resultados e, por fim, validação do método. Porém, este método é denominado de *Rolls-Royce* da seleção, uma vez que é uma técnica muito dispendiosa financeiramente e requer bastante tempo para ser executada.

Após a seleção de candidatos nas fases anteriores, estes podem ser submetidos a diversos testes com o intuito de avaliar características específicas, psicológicas ou de personalidade. Contudo, o objetivo central da realização destes testes centra-se na identificação de eventuais pontos fracos e na classificação de comportamentos, de modo a ser possível determinar se o perfil do candidato é o mais adequado para a função (Pereti, 2011).

CAPÍTULO II – A *GLOBAL PARTNER*

2.1. Global Partner

A *Global Partner* foi fundada em Lisboa, no ano de 2006, com o objetivo de dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela *Nicholson Internacional*. O *core business* da organização passa por prestar serviços de consultoria na área do Capital Humano, tendo como principal foco o *Executive Search/Head-Hunting* e Consultoria de Recursos Humanos. Como se pode verificar na página oficial da empresa², o principal objetivo passa por oferecer às organizações soluções integradas de gestão que possam facilitar a dinamização do seu negócio e a satisfação dos seus clientes.

A *Global Partner* presta serviços em cinco áreas distintas, tais como: *Finance*, *Life Sciences*, *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG), *Industry & Services* e *Technology*. Os principais serviços prestados são: *Executive Search*, considerado como uma metodologia de recrutamento e seleção orientada na pesquisa direta no mercado de trabalho de profissionais para médios e grandes cargos; *Head-Hunting*, também uma metodologia de recrutamento que consiste na atração e avaliação de executivos pré-identificados para funções estratégicas; e por fim, *Search & Recruitment*, que consiste numa metodologia de recrutamento mista, recorrendo ao *executive search* e ao recrutamento normal para a identificação de profissionais, sendo orientado para o desenvolvimento de processos de *middle management* e *functional expert*.

Contudo, e uma vez que os clientes da *Global Partner* demonstraram diversas necessidades em posições de cargos normais e intermédios, foi criada uma segunda marca para poderem responder a essas lacunas – a *Global Partner HR Solutions*³ (Anexo 3). Esta pretende apresentar aos seus clientes soluções de Recrutamento e Seleção, *IT Recruitment*, Gestão de Carreiras e *Outplacement*. Para além de prestarem serviços nas áreas anteriormente referidas, incidem também nas áreas de *Tax & Legal* e na área de *Logistics&Production*.

² Página Oficial da Global Partner – Executive Search <http://www.globalpartner.pt/> acedido a 1 de agosto de 2017

³ Página Oficial da Global Partner HR Solution <http://www.globalpartner-hrs.pt> acedido a 1 de agosto de 2017

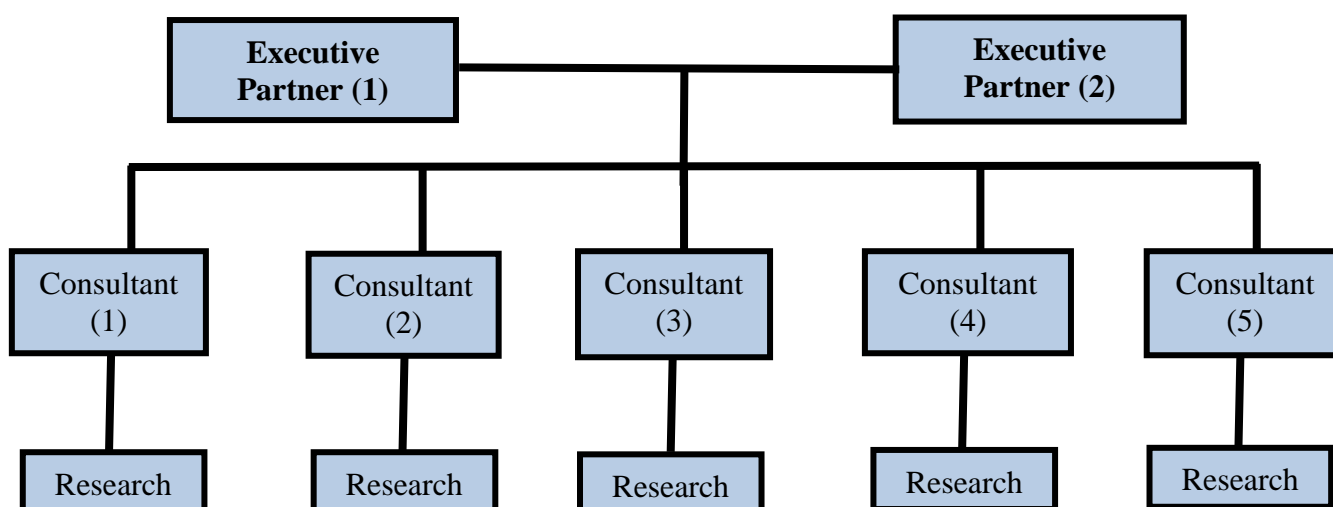
2.2. Estrutura da Empresa

A estrutura organizacional da *Global Partner* é considerada como descentralizada, uma vez que as responsabilidades são distribuídas entre os vários colaboradores, não dependendo exclusivamente dos seus gestores.

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a equipa que compõe a *Global Partner*, procedi ao levantamento de alguns dados importantes sobre a caracterização dos colaboradores (Anexo 1). A equipa é composta por doze pessoas: dois *executive partners*, cinco consultores e cinco *researchers*. De acordo com os dados obtidos, pode confirmar-se que a equipa é jovem, uma vez que a média de idades ronda os 29 anos. Salienta-se o facto de ser composta por colaboradores maioritariamente do sexo masculino, mais especificamente sete, sendo os restantes cinco do sexo feminino. Relativamente às habilitações académicas, todos os colaboradores possuem licenciatura, dos quais oito possuem mestrado (sendo que existem dois colaboradores em fase de conclusão do mesmo), dois são pós-graduados e existe um colaborador que neste momento frequenta um PhD.

O seguinte organograma, elaborado por mim e, tendo em conta que a organização não tem um disponível, tem como objetivo explicar a estrutura da empresa, seguindo-se um breve quadro que explica os setores em que cada elemento da organização trabalha.

Figura 1- Organograma da Empresa *Global Partner*



Fonte: Elaboração Própria

Figura 2 – Setores de Trabalho dos Colaboradores da *Global Partner*

Cargo	Setor(es) de Trabalho
Executive Partner 1	FMCG & Retail, Life Sciences, Logistics & Production and IT
Executive Partner 2	FMCG & Retail, Finance, Life Sciences & Services and Logistics & Production
Consultant 1	Tax & Legal and Finance
Consultant 2	Finance
Consultant 3	Life Science, Finance and FMCG
Consultant 4	IT
Consultant 5	IT

Fonte: Elaboração própria

Nota: Cada *researcher* está a trabalhar diretamente com um consultor, acabando assim por trabalhar no setor em que o mesmo está inserido.

CAPÍTULO III – O ESTÁGIO NA *GLOBAL PARTNER*

3.1. Descrição das Atividades de Estágio

A escolha da realização do estágio como TFM deve-se a dois fatores cruciais: aplicar os conhecimentos adquiridos em contexto académico, assim como conseguir ter uma perceção mais realista relativamente ao mercado de trabalho e moldar a minha experiência profissional. Assim, a pertinência do respetivo estágio centra-se na ligação dos conhecimentos teóricos, adquiridos em contexto académico e, a própria realidade organizacional.

Posto isto, o meu estágio na *Global Partner*, como *IT Recruiter*, teve início em outubro de 2016, com duração de três meses, cumprindo assim as 400 horas regulamentares.

A primeira semana de estágio foi inteiramente dedicada à minha integração e acolhimento na equipa, tendo também passado por uma formação inicial. Foi no decorrer desta semana que pude conhecer mais detalhadamente a organização e a equipa por ela constituída, assim como os seus métodos de trabalho. Esta formação inicial ficou ao encargo de um dos *executivepartners*, contudo

de uma forma mais direta ou indireta acabei por ter o apoio de todos os colaboradores neste processo inicial.

Nesta fase, foi-me apresentado o servidor utilizado pela empresa: a *Comum*. É aqui que temos acesso à base de dados de candidatos – *Open Cats* (Anexo 2) - e empresas – *Sugar* – e, também a informação de todos os processos que já foram concluídos, assim como aqueles que estão ainda a decorrer. De uma forma geral, foi-me ensinado como trabalhar com a base de dados da empresa – colocação de candidatos, respetiva informação e *curriculum vitae*.

Antes de ter a minha própria autonomia, tive a oportunidade de assistir a sensivelmente cinco entrevistas presenciais e até mesmo a algumas chamadas telefónicas com candidatos. O facto de realizar esta observação direta ajudou-me a perceber quais os procedimentos adotados pela *Global Partner* relativamente ao contacto que têm com os candidatos e clientes, como, por exemplo, na marcação de entrevistas/reuniões presenciais e estrutura que uma entrevista presencial deverá ter.

Como já foi referido anteriormente no organograma da empresa, a área de IT é composta por dois consultores, sendo que o meu trabalho incidiu diretamente apenas com um deles. De uma forma gradual, o consultor foi-me apresentando os clientes com quem tinha contacto, assim como os processos que estava a desenvolver, os setores de atividades e os respetivos perfis.

Na realização de processos de recrutamento na área de IT, a pesquisa de potenciais candidatos incide essencialmente num motor de busca, o *Linkedin*. Desta forma, foram-me dadas algumas noções de como a pesquisa deveria ser executada e os procedimentos a ter após conseguir entrar em contacto com o candidato.

Durante a minha estadia na empresa tive a oportunidade de acompanhar e participar em diversos processos de recrutamento de IT, embora seja difícil quantificá-los. Os principais perfis trabalhados durante esse tempo foram: *FullStackEngineer*, Consultores Técnicos/Funcionais *ERP*, *DBA's* e Administradores de Sistemas.

Para além da minha colaboração em processos de R&S, também tive a oportunidade de acompanhar um processo de Aconselhamento de Carreira. Este serviço é prestado exclusivamente por um dos *executive partner*, estando dividido entre sessões. De acordo com a informação descrita no *website* da *Global Partner HRSolution*, este processo é utilizado para preparar profissionais de uma forma prática e objetiva, apoiando-os na realização ou reestruturação de um CV que vá de encontro com os objetivos do mercado de trabalho atual e, no processo de entrevistas (ao realizar simulações), de modo a aumentar a probabilidade de sucesso e integração. Inicialmente é realizada uma entrevista com o cliente, de modo a conseguir realizar-se uma avaliação do mesmo – por exemplo, a sua postura, comunicação, maneirismos/tiques, nível de stress/pressão, etc. -, sendo realizado um relatório contendo toda esta informação para mais tarde ser analisada e discutida com o próprio. Em seguida, prossegue-se com uma Avaliação de Carreira, ou seja, são definidos objetivos e um plano de ação. Consequentemente, é realizada uma avaliação do CV e sua elaboração, sendo também elaborada uma carta de apresentação. Passa-se então para o treino e simulação de entrevistas, onde se pretende preparar o cliente para diferentes abordagens. Por último, é realizada uma nova avaliação do cliente, de forma a serem registadas as evoluções obtidas durante todo o processo. Para além de ter acompanhado algumas fases deste processo, fiquei responsável pela elaboração do relatório de avaliação inicial e da avaliação de carreira, tendo estado presente quando os mesmos foram apresentados e discutidos com o cliente.

3.2. Fases do Processo de R&S da *Global Partner*

O processo de R&S da *Global Partner* passa por algumas fases, tais como: identificação das necessidades do cliente; definição do perfil pretendido; pesquisa e identificação de potenciais candidatos; seleção dos candidatos; elaboração da *shortlist* e partilha com o cliente; entrevista do(s) candidato(s) no cliente; validação do(s) candidato(s) pelo cliente; entrevista final do(s) candidato(s) no cliente; colocação do(s) candidato(s) e, por fim, *follow-up* e partilha de *feedback* com candidatos não validados.

Desde o primeiro dia de estágio que me foi transmitido que o objetivo era eu ganhar autonomia suficiente para realizar todas as etapas de um processo de R&S. De facto, acabei por conseguir concretizá-lo, à exceção de ter contacto direto com o cliente. Durante a realização de qualquer etapa, fazia o reporte ao consultor com quem trabalhava diretamente, sendo ele o contacto direto com o cliente em questão.

Uma vez que existem várias fases no processo de R&S acho pertinente uma breve explicação sobre aquelas que, a meu ver, são as mais importantes:

1. Identificação das necessidades do cliente e definição do perfil pretendido

A angariação de clientes é essencialmente feita pelos consultores durante a atividade comercial. Assim, o contacto com os clientes é exclusivamente realizado pelos consultores. Quando existe uma necessidade por parte do cliente, o mesmo entra em contacto com o consultor para lhe transmitir toda a informação necessária relativamente ao perfil pretendido. É nesta fase que muitos clientes partilham o respetivo descritivo de funções. Tal como foi mencionado anteriormente, este permite definir as necessidades e os critérios de recrutamento, transmitindo as necessidades que o cliente tem no que diz respeito aos candidatos que pretende. Ao partilhar o descritivo correto, torna-se mais fácil para o *headhunter* encontrar o candidato mais adequado para a função, levando assim a uma redução de tempo na pesquisa e conseqüentemente no processo de seleção. Contudo, e embora o cliente tenha sempre alguma urgência na conclusão destes processos, ainda existem aqueles que apesar de informarem qual a função que o candidato irá desempenhar, não comunicam quais as tarefas que este irá ter, nem tão pouco as competências que valorizam. Com isto, o nosso trabalho torna-se um pouco mais difícil, uma vez que toda a pesquisa que se faz é bastante generalizada, podendo não ir de encontro com as expectativas do cliente e, assim, aumentar o tempo de conclusão de todo o processo.

Embora seja transmitido qual o perfil de que necessitam, uma vez que a área de IT é bastante complexa, acabamos sempre por fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre o mesmo, de modo a ficarmos com uma ideia mais clara, nomeadamente no que diz respeito às tecnologias pretendidas. Esta pesquisa é também importante para compreendermos melhor o mercado de trabalho relativamente à função desejada.

2. Pesquisa e identificação de potenciais candidatos

Após ser definido o perfil pretendido pelo cliente, procede-se à fase da pesquisa. Em primeiro lugar irá ser consultada a base de dados da empresa com o intuito de verificar se existe algum candidato que se possa enquadrar no perfil. Embora a *Global Partner* também seja apologista da criação de anúncios e respetiva colocação no site da empresa (Anexo 4) e em portais de emprego, na área de IT, não é muito usual a elaboração dos mesmos. Opta-se assim por uma pesquisa direta dos melhores profissionais no mercado, ou seja, uma pesquisa centrada no *head-hunting*. Esta pesquisa é essencialmente feita através do *Linkedin*. O facto desta plataforma permitir utilizar diversos filtros na pesquisa – como por exemplo, localidade, instituição de ensino, setores, entre outros – torna-se numa mais-valia para nós, *head-hunters*, uma vez que a pesquisa é consideravelmente mais eficaz e direcionada para os candidatos que se podem enquadrar no perfil em questão.

3. Seleção dos candidatos

Uma vez conseguido o contacto dos candidatos, procede-se a uma seleção entre os mesmos, de forma a conseguirmos elaborar uma *shortlist*. Começamos por analisar pormenorizadamente o CV do candidato, tentando perceber o enquadramento existente com o perfil requerido. Após esta fase, contacta-se telefonicamente o candidato, onde são colocadas algumas questões estratégicas, como por exemplo, perceber a sua motivação, a sua expectativa salarial e a sua disponibilidade para iniciar um novo desafio. Por norma, e caso os processos sejam de grande urgência, no decorrer desta conversa acaba-se por fazer uma breve

entrevista ao candidato, nomeadamente conseguir perceber qual a sua experiência profissional e, por fim, apresentar-lhe o cliente e o processo. Caso se consiga fazer este despiste via telefone, não é necessária a marcação de uma entrevista presencial ou via *Skype*. Contudo, sempre que são abordados candidatos que não estejam a residir em Portugal, ou possuam um perfil mais comercial, a existência de uma entrevista presencial (ou via *Skype*) é fundamental.

Durante a minha estadia na *Global Partner* e com a realização de diversas chamadas telefónicas, foi-me mais fácil conseguir fazer a despistagem entre os candidatos. Esta abordagem é utilizada de modo a não ser desperdiçado tempo na marcação e realização da entrevista presencial (ou via *Skype*). Contudo, é importante salientar, que sempre que existiam dúvidas relativamente ao perfil do candidato e se o mesmo estava enquadrado com os requisitos do cliente, procedia à marcação de uma entrevista presencial.

4. Elaboração da *shortlist* e partilha com o cliente

De entre os candidatos que possam estar enquadrados com os requisitos que o cliente pede, existem sempre aqueles que mais se destacam. Assim, é elaborada uma *shortlist*, em média com 3 a 5 candidatos e enviada ao cliente. Esta *shortlist* é enviada com os respetivos CVs dos candidatos assim como um breve relatório individual sobre os mesmos – experiência profissional, motivação, perfil do candidato, expectativa salarial e disponibilidade.

Após a *shortlist* ser enviada ao cliente e este proceder à sua análise, é-nos transmitido o *feedback* sobre a mesma e quais os perfis que considera mais adequados à função. Neste seguimento, os candidatos acabam por ser contactados, na maior parte das vezes, já pelo próprio cliente, com a finalidade de ser marcada uma entrevista presencial ou realizarem algum tipo de teste.

No entanto, existe sempre um acompanhamento ao candidato pela *Global Partner*, de modo a conseguir acompanhar todos os processos.

5. Conclusão do processo

Todo este processo chega ao fim quando o cliente valida um candidato enviado na *shortlist*, apresenta a proposta e, por fim, esta é aceite.

Embora o processo chegue ao final, a *Global Partner* responsabiliza-se por todo o acompanhamento do candidato, tentando sempre perceber se está a existir uma boa integração na equipa ou até mesmo identificar a existência de algum problema.

6. *Follow-up* e partilha de *feedback* com candidatos não validados

Durante um processo de R&S não são só os candidatos validados que merecem ter o devido acompanhamento. Assim, é importante informar e justificar o porquê de não terem passado na fase de seleção, assim como transmitir o *feedback* dado pelo cliente quando não valida candidatos. Todos estes candidatos acabam por ser inseridos na base de dados da empresa, com o seu consentimento.

CAPÍTULO IV – CONFRONTO ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Após a descrição das fases mais importantes num processo de R&S na *Global Partner*, é importante proceder a uma análise crítica, confrontando assim a teoria com a prática.

Esta organização tem o cuidado de transmitir aos seus colaboradores a importância que um processo de R&S tem e os cuidados que se devem ter na sua realização. Tal como foi mencionado anteriormente, este processo é considerado como uma das práticas centrais e estratégicas para uma organização. Assim sendo, requer que seja executado com a máxima eficácia, uma vez que os candidatos selecionados passarão a fazer parte da organização. Este fator não se altera quando falamos em empresas de consultoria de RH, pois o seu objetivo principal é responder com sucesso às expectativas e necessidades que o cliente tem.

No que diz respeito aos métodos de recrutamento mais utilizados, a estratégia da empresa centra-se essencialmente no *head-hunting*, ou seja, na pesquisa direta dos melhores profissionais no

mercado, não estando assim condicionados pelas candidaturas recebidas pela empresa. Diversos autores defendem que este método requer uma pesquisa bastante cuidadosa e, como é esperado em qualquer outro método, eficaz. Na *Global Partner*, para além de executarem este método em qualquer área, ou seja, não apenas na área de IT, é executada sempre uma pesquisa bastante cuidadosa no que diz respeito aos candidatos. Para essa pesquisa ser eficaz, cabe aos recrutadores responsáveis pelo processo de recrutamento, elaborarem uma pesquisa minuciosa. É importante a pesquisa abranger o mercado de trabalho em geral e, de seguida, centrar-se nas melhores empresas que constituem o mercado, para, conseqüentemente, conseguirem alcançar os melhores candidatos.

Tal como foi mencionado ao longo do enquadramento teórico, as redes sociais ganharam uma nova dimensão com o avanço tecnológico. Como consequência, as plataformas *online* começaram a ser utilizadas pelas empresas como forma de divulgarem as ofertas de emprego e como motor de pesquisa de potenciais candidatos. Quando se fala em plataformas *online*, fala-se nos sites de emprego *online* – como por exemplo, NetEmpregos e SapoEmprego – e nas redes sociais – como por exemplo, *LinkedIn*, *Facebook* e *Twitter* -, onde a grande maioria das empresas atuais colocam os anúncios das ofertas de emprego que têm disponíveis. Para além destas plataformas, as empresas optam por colocar também as suas necessidades no seu próprio site. No que diz respeito a este assunto, a *Global Partner* utiliza ambos – as plataformas *online* de emprego e o próprio *site* –, com o objetivo de divulgar ao maior número de pessoas as ofertas de emprego. Por outro lado, existem redes sociais que também têm a vertente de pesquisa de potenciais candidatos, como é o caso do *LinkedIn*. Para além de motor de pesquisa, este também serve como divulgador das necessidades que as empresas têm no momento. Apesar desta plataforma ser crucial em diversos processos de recrutamento, também é, maioritariamente, o primeiro contacto que se tem com os candidatos. É através do *LinkedIn* e das mensagens personalizadas, algo que a *Global Partner* adota, que os candidatos são cativados a saber mais sobre o projeto apresentado, sendo que, e uma vez que é a

primeira ligação que o candidato tem com a empresa recrutadora, pode ser a base do elo de confiança entre ambos.

Com o crescente uso das redes sociais como um dos principais métodos de recrutamento, pode também comprovar-se o quanto são interativas. Tal como Weinstein (2017) defende, as redes sociais permitem estimular as pessoas, dando também a hipótese de criar conversas coletivas. Estas conversas podem ser benéficas para o recrutador, uma vez que a informação de que está a recrutar chega mais longe e, quem sabe, a candidatos que poderão estar enquadrados com o perfil. Como referi anteriormente, o uso das redes sociais acabou por colocar de parte a barreira existente relativamente à posição geográfica. Uma vez que a *Global Partner* trabalha com diversos clientes, nacionais e internacionais, é bastante benéfico o uso desta plataforma *online*, pois faz com que seja mais fácil entrar em contacto com pessoas que residem no estrangeiro. Poderá mesmo afirmar-se que nestes casos, o *LinkedIn* é, sem dúvida, um elemento fulcral nos processos de recrutamento.

Embora na literatura se possa encontrar referência sobre a importância do anúncio num processo de R&S, como é o caso de Rocha (1982), a verdade é que este veio a ser, em parte, substituído pelo crescente uso das redes sociais. Apesar de não ser utilizado com tanta frequência, acaba por ser um método que ainda tem bastante impacto nos processos, sendo também adotado pela *Global Partner*. Contudo, e apesar de também ser um dos métodos utilizados pela organização, acaba por ser pouco utilizado na área das IT. Ainda que seja uma opção por parte da organização, a verdade é que poderá ter algumas desvantagens associadas, como por exemplo, a impossibilidade dos candidatos que não estão registados no *LinkedIn* serem contactados e informados, pelos recrutadores, sobre as vagas que estão em aberto. Assim, a meu ver, seria interessante a organização rever a possibilidade da colocação de anúncios na área das IT com mais frequência nas diversas plataformas *online*, inclusive o *LinkedIn*, com o intuito de dar mais visibilidade aos cargos para os quais estão a recrutar.

No que diz respeito às fases do processo de R&S, a *Global Partner*, de um modo geral, acaba por seguir aquelas que são descritas na literatura relativamente ao processo de recrutamento tradicional e ao e-recrutamento. Para um processo de R&S ser bem sucedido, a *Global Partner* e, tal como foi mencionado no enquadramento teórico, Holm (2010) defendem que a empresa-cliente deve partilhar um bom descritivo de funções, com a finalidade de ser analisado pelo recrutador e ser identificado o perfil do(s) potencial(ais) candidato(s). Assim que o perfil está definido, é importante proceder-se a uma pesquisa no mercado de trabalho, com o intuito de encontrar os melhores candidatos para a função. Na fase de atração dos candidatos, é possível encontrar uma discrepância entre o que foi feito no decorrer do estágio e aquilo que foi mencionado no enquadramento teórico. Enquanto Holm (2010) defende que devem ser colocados anúncios de forma a atrair os potenciais candidatos, na *Global Partner* a estratégia centra-se em ir de encontro com os candidatos. Ou seja, o recrutador tem como objetivo procurar, contactar e atrair os potenciais candidatos através das redes sociais, mais concretamente, do *Linkedin*. De seguida, procede-se a seleção dos candidatos, em que ambos – enquadramento teórico e empresa – sugerem que seja realizada uma seleção entre os mesmos, de modo a encontrarem os mais alinhados à função e assim, ser criada uma *shortlist* para partilhar com a empresa-cliente. Por fim, o processo de R&S acaba com a comunicação do *feedback* aos candidatos, quer aqueles que passaram à fase seguinte – contacto com o cliente – como aqueles que foram rejeitados.

Durante todo o processo, é importante salientar a importância do acompanhamento do candidato por parte do recrutador. Na *Global Partner*, esse factor é bastante importante e seguido com bastante cuidado, sendo inculcado aos estagiários logo na fase de formação.

Por outro lado, a fase de seleção dos candidatos que, tal como o processo de recrutamento, deve ser executada com a máxima eficiência. Um dos métodos mais utilizados pela *Global Partner* nesta fase é, para além da triagem curricular, a entrevista telefónica. Tal como é defendido por Hall (2008), este método pode ser bastante benéfico caso a velocidade do processo seja particularmente

importante e no caso da existência de distância geográfica. O facto deste método ser utilizado acaba por acelerar consideravelmente o processo de seleção, uma vez que não tem de ser agendada uma entrevista pessoal que, em diversos casos, poderá levar dias até que exista concordância entre o candidato e o entrevistador. Apesar de ser o método mais utilizado pela empresa, sempre que não se consegue obter todas as informações necessárias por parte do candidato, ou até mesmo no caso de ainda existirem dúvidas relativamente ao perfil se enquadrar na função, procede-se à marcação de uma entrevista presencial. Esta entrevista poderá também ser substituída por uma entrevista *Skype*. Embora seja considerada uma mais-valia para o desenvolvimento do processo de R&S, era importante que numa fase inicial de formação dos estagiários, a empresa desse ênfase às entrevistas presenciais. Esta sugestão prende-se com o facto de uma entrevista presencial ajudar a uma melhor perceção sobre as questões estratégicas que se devem fazer a um candidato, assim como permite que o recrutador ganhe confiança na sua postura e conseqüentemente uma preparação para reuniões com clientes finais.

Em suma, durante a minha estadia na *Global Partner*, pude verificar que embora existam semelhanças entre as linhas teóricas e a prática executada, a verdade é que a organização se adapta aquilo que é mais benéfico para atingir o seu sucesso. Como exemplo desta afirmação salienta-se o facto da organização optar pelo *head-hunting* como o principal método de pesquisa e, também por não recorrer com regularidade à divulgação de anúncios *online* na área de IT. Como foi mencionado no enquadramento teórico, uma desvantagem do e-recrutamento e da publicação de anúncios *online*, está relacionada com o facto de muitas vezes se receberem candidaturas que não estão enquadradas com o perfil pretendido, levando a uma perda de tempo quando se procede à triagem curricular. Posto isto e, tendo em conta que esta situação acontece com regularidade, a *Global Partner* apostou então numa pesquisa mais direta dos candidatos, levando a que os recrutadores não estejam dependentes essencialmente das candidaturas que recebem. Assim sendo, a principal razão para que

a organização não opte pela divulgação de anúncio deve-se ao facto, de na sua perspetiva, ser mais benéfico a pesquisa direta de candidatos ao invés da colocação de anúncios.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Apreciação Pessoal – Pontos Positivos e Limitações

A realização deste estágio permitiu-me integrar e conhecer a realidade de uma consultoria de recrutamento, nomeadamente os métodos utilizados na pesquisa de candidatos e as técnicas utilizadas para a sua seleção.

Após a conclusão deste trabalho o balanço final é positivo, contudo é importante salientar os pontos positivos e as principais dificuldades encontradas em contexto de estágio e na realização do relatório.

Relativamente ao estágio, tal como já foi mencionado anteriormente, os objetivos principais foram atingidos com bastante sucesso. Ao longo do tempo, tive a oportunidade de acompanhar cerca de dez processos de R&S desde o seu início – angariação de clientes através da atividade comercial e respetiva negociação com os mesmos – até à sua conclusão – em que o cliente faz a proposta de trabalho ao candidato e este aceita.

Embora tenha conhecimento de que vivemos na era digital, o facto de ter estado em contacto direto com uma das plataformas *online* de métodos de recrutamento, o *LinkedIn*, fez com que me apercebesse realmente do impacto que as redes sociais têm no mercado de trabalho. Com esta experiência fiquei a conhecer e a saber utilizar esta plataforma, algo que poderá ser bastante benéfico para o meu futuro enquanto recrutadora.

Ainda assim, a principal dificuldade prendeu-se com a ausência de uma formação inicial direcionada para os perfis mais recrutados, tendo em conta as suas especificidades. Uma vez que integrei na área de IT e, sendo esta área bastante complexa, sinto que o facto de não ter qualquer tipo de formação na área acabou por ser uma limitação nos primeiros tempos. Contudo, com a

experiência que fui ganhando, com as explicações por parte dos colaboradores e com toda a pesquisa efetuada diariamente esse obstáculo acabou por ser atenuado.

Após o período de estágio curricular, tive o privilégio de ser convidada a prolongar a minha estadia na organização, em que o objetivo principal se centrava apenas em conseguir ganhar mais conhecimentos, tendo no final superado todas as minhas expectativas iniciais. Para além de ter continuado a acompanhar perfis de recrutamento, desde o seu início até à sua conclusão, foi-me dada a hipótese de realizar e guiar diversas entrevistas presenciais, e também via *Skype*. Outro ponto que sobressai foi o facto de ter experienciado o desenvolvimento de atividade comercial, embora não tenha sido aprofundado, a experiência levou a que ficasse com uma melhor perceção sobre a mesma.

No que diz respeito à redação do relatório destacam-se as seguintes dificuldades: a gestão de tempo, a recolha de informação teórica, assim como a interpretação de alguma literatura inglesa. Contudo, estou ciente de que, com esta experiência, adquiri bases fundamentais relativamente ao R&S.

Em síntese, para além desta experiência ter sido bastante benéfica a nível pessoal, uma vez que foi uma mais-valia para o desenvolvimento das minhas competências profissionais, foi também a nível profissional, uma vez que me fez ter uma perceção realista sobre o mercado de trabalho.

5.2. Conclusão

O presente relatório teve como objetivo sintetizar as principais atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular, realizado na *Global Partner*, permitindo assim uma reflexão sobre as tarefas desenvolvidas.

Durante o estágio, tive a oportunidade de acompanhar diretamente e, de forma detalhada, as fases de um processo de R&S de uma empresa de consultoria, sendo possível proceder à aplicação de diversos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Com esta experiência tive a possibilidade de entrar numa área bastante importante para as organizações,

o R&S, levando à construção de uma percepção mais realista de diversas situações descritas na literatura e, conseqüentemente, a possibilidade de intervenção nas mesmas.

Por fim, e de um modo geral, conclui-se que as principais tarefas desempenhadas no período de estágio vão ao encontro das boas práticas descritas na literatura. Contudo, dei conta da existência de algumas situações que podem ser melhoradas, tomando a liberdade de fazer algumas sugestões de melhoria. Cabe à *Global Partner* analisar as propostas apresentadas, verificando se estão enquadradas com a sua estratégia e se contribuem para que os seus níveis de competitividade no mercado se mantenham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, D., Fernández, L. Rico, R. & Rubio, V. J. (2016) “Applicant reactions to social network web use in personnel selection and assessment”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 32, pp. 183-190
- Almeri, T. M., Martins. K. R. & Paula, D. S. P. (2013) “O Uso das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção”, *ECCOM*, Vol. 4, No. 8, pp. 77-92
- Baranger, P., De La Bruslerie, H., Helfer, J. P., Orsoni, J. & Peretti, J. M. (1990) *Gestão*, Lisboa: Edições Sílabo
- Baylão, A. L. S. & Rocha, A. P. S. (2014) “A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial”, <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> acessado a 28 de agosto de 2017
- Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., Gomes, J. F. S., Marques, C. A., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*, Vol.5, São Paulo: Editora Atlas
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*, Vol.2, São Paulo: Editora Atlas
- Derou, E., García-Izquierdo, A. L., & Searle, R. (2013), “Recruitment and Selection in Europe: One Step Beyond”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, No. 29, pp. 1-2
- Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P. G. & Sousa, M. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*, 10ª Ed., Lisboa: Lidel
- Executive Search (2007). *Bloomsbury Business Library – Business Management Dictionary*, pp. 2924, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26740767&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site> acessado a 27 de setembro de 2017

- Ferreira, F. S. & Vargas, E. C. (2014) “A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial.”, *Estação Científica (UNIFAP)*, Vol. 4, No. 2, pp.21-39
- Gémar, G. & Jiménez-Quintero, J. A. (2015) “Text Mining Social Media for Competitive Analysis”, *Tourism & Management Studies*, Vol. 11, pp. 84-90
- Hall, L., Taylor, S. & Torrington, D. (2008). *Human Resource Management*. 8th Ed., Pearson Education Limited.
- Hasan, S. A., Joseph, S., Subhani, M. I. & Osman, A. (2012) “Contribution of LinkedIn on Recruitment and Selection”, *South Asian Journal of Management Sciences*, Vol. 6, No. 2, pp. 23-34
- Holm, A. B. (2010) “The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs”, *Proceedings of the 3rd European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management*, pp. 91-111
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª Ed., São Paulo: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Kte’pi, B. M. (2016) “Executive Search (head-hunting)”, *Salem Press Encyclopedia*, <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=2fcf4067-388f-4ad1-b9e3-08b52f289bff%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=113928195&db=ers>, acessado a 27 de setembro de 2017
- Machado, L. M. O. (2016) “A Influência da Informação Publicada nas “Redes Sociais” no Processo de Seleção e Recrutamento”, *AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, Vol. 5, pp. 10-20
- Peretti, J. (2011). *Recursos Humanos*, 3ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo
- Popescu, C. & Rosoiu, O. (2016) “E-Recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems”, *Informática Económica*, Vol. 20, No. 2, pp. 46-54
- Rajan, A. T. (2015). “A Vision of Future Recruitment”, *Human Capital*, Vol.19, pp. 30-32

- Rocha, A. M. M. (1982) “Características do Anúncio Utilizado como Fonte de Recrutamento em Seleção de Pessoal”, *Análise Psicológica*, Vol. 2, pp. 377-384
- Sánchez, B. Y. H. (2009) “Prácticas de Selección de Personal, un Instrumento de Dominación Socialmente Aceptado”, *Universidad EAFIT*, Vol. 0, No. 14, pp. 137-160
- Sánchez, B. Y. H. (2012) “La Selección de Personal, Algunas Consideraciones Frente a sus Prácticas”, *Semestre Económico*, Vol. 15, No. 31, pp. 173-186
- Weinstein, M. (2017) “Recruiting via Social Me”, *Training*, March/April, pp.30-32

ANEXOS

Anexo 1 – Caracterização dos RH da *Global Partner*

Sexo	Idade	Habilitações Académicas	Contrato	Cargo
M	39	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	Efetivo	Diretor
M	36	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	Efetivo	Diretor
M	26	Licenciatura em Direito e Pós-Graduação em GRH	Freelancer	Consultor Sénior
M	32	Licenciatura em Sociologia e Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de RH	Freelancer	Consultor Sénior
M	33	Licenciatura e Mestrado em Psicologia das Organizações e em fase de conclusão de PhD em Gestão	Freelancer	Consultor Sénior
F	27	Mestrado em Gestão de Recursos com especialização em Políticas de Desenvolvimento em GRH	Freelancer	Consultor
F	25	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia das Organizações	Freelancer	Consultor
F	25	Licenciatura e Mestrado em Sociologia	Estágio	Research
F	32	Licenciatura e Mestrado em Psicologia	Estágio	Research
F	26	Licenciatura em GRH	Estágio	Research
F	26	Licenciatura em Psicologia e em fase de conclusão de Mestrado em Psicologia das Organizações	Estágio Curricular	Research
F	23	Licenciatura em Sociologia e Pós-Graduação em GRH e Benefícios Sociais e em fase de conclusão de Mestrado em GRH	Estágio Curricular	Research

Fonte: Elaboração própria

Processo de Recrutamento e Seleção na Global Partner

Anexo 2 – Base de Dados, *OpenCats*

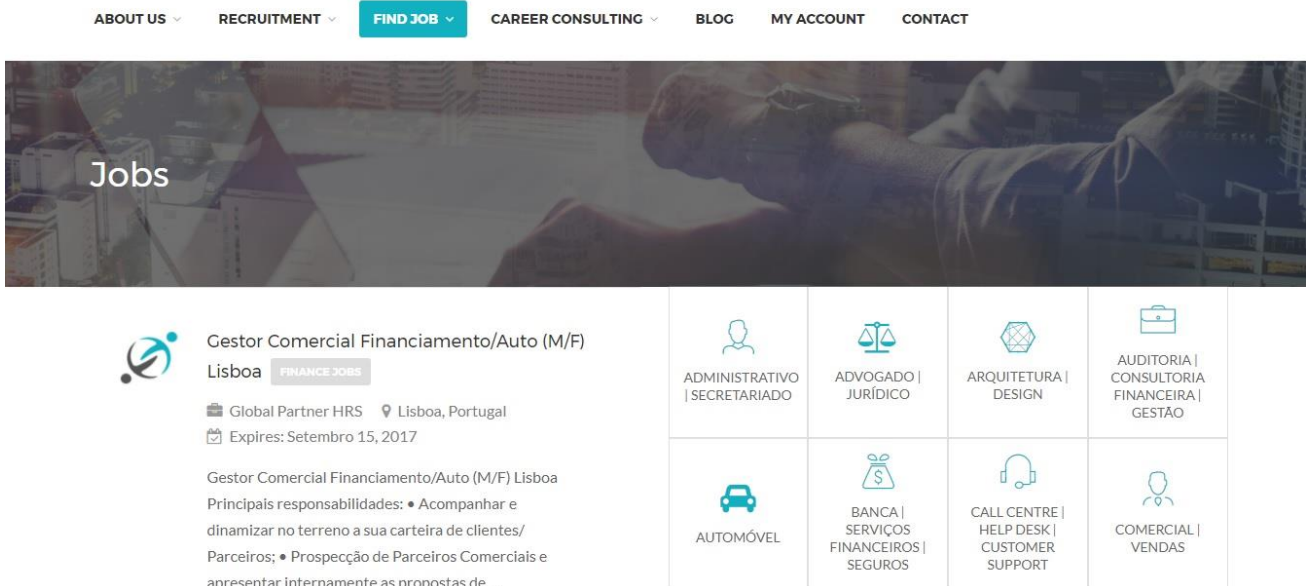
28/08/2017

CATS - Candidates

The screenshot displays the OpenCats Applicant Tracking System interface. At the top, there is a navigation menu with options: Dashboard, Activities, Job Orders, Candidates, Companies, Contacts, Lists, Calendar, Reports, and Settings. A 'Logout' link is visible in the top right corner. Below the navigation, there are buttons for 'Add Candidate' and 'Search Candidates'. A 'Recent' section shows 'JAVA DEVELOPER | WI' and 'DIRECTOR QUALIDADE A.'. A 'Quick Search' field is present with a 'Go' button. The main content area is titled 'Candidates: Search Candidates' and contains a 'Search Candidates' section. This section has two panels: 'Recent Searches' with a list of terms (java, risk models, risk modelling, risk modeling, risk) and 'Saved Searches' which is currently empty. Below these panels is a search filter set to 'Resume Keywords' with a search box containing 'java' and 'Search' and 'Advanced' buttons. The search results are displayed in a table with columns: First Name, Last Name, Resume, City, State, Created, Modified, and Owner. The results show 1 to 20 of 121 candidates.

First Name	Last Name	Resume	City	State	Created	Modified	Owner
Eduardo		... Center e BizTalk. Linguagens de Programação: SAP ABAP, Java e C. Experiência Profissional ...			20-12-16	20-12-16	
Pedro		... Trainer in RUMOS training HTML, Java and JavaScript for IT professionals. 1994 1996 ... C++; C#. languages JAVA. HTML; DHTML; XML; JavaScript and VB Script. ...	Lisboa	Portugal	28-01-16	28-01-16	
Sandra		... Visual C++, Visual Basic, HTML, Java, JavaScript, XML, PL/SQL, .Net; Source Control ...	Lisboa	Portugal	26-01-16	26-01-16	
Rui		... Linguagens de Programação em JavaScript, Java, C, Shell MS-DOS e UNIX (Korn Shell) ...	Lisboa	Portugal	19-01-16	19-01-16	
Paulo		... Modelling UML notation. - JAVA Programming. - Multiprogramming technics. ...			21-12-16	21-12-16	
José		... Firewall, ModSecurity e dotDefender Java Application Servers o Jboss ...	Lisboa	Portugal	29-01-16	29-01-16	
Pedro		... systems. Knowledge in Java programming (with Netbeans and Eclipse) and ASP.NET with C# ...	Lisboa	Portugal	19-01-16	19-01-16	
Márcio		... ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS JAVA TEAM LEADER Novembro 2015 ... on TIBCO BW, and with 15+ years of experience in big Java Systems development and technical team ...			28-01-16	28-01-16	

Anexo 3 - WebSite da Global Partner HRSolutions



Anexo 4 – Exemplo de Anúncio da *Global Partner*



Global Partner HRS

Website

SENIOR BI DEVELOPER/BI ARCHITECT (M/F)

SOBRE O BANCO

-Elevado crescimento – Em 2016 destacou-se como 1 dos bancos a obter a maior taxa de crescimento em Portugal

-Forte investimento em Soluções Informáticas baseadas em Plataformas Digitais / Aplicações eletrónicas para gerir as contas bancárias

RESPONSABILIDADES E REQUISITOS

-Principal Responsável pela Análise, Desenho e Implementação de raiz de projectos de BI em Tecnologias Microsoft (SQL Server, em SSIS, SSRS)

-Criação de um Data Warehouse de Raiz (Inmon, Kimball)

-Perfil Hands On & ONE MAN SHOW na Modelação de Data Warehouses e BI Microsoft

-Reporte direto ao Reponsável do Dept Informática

-Valoriza-se candidatos com experiência em projectos de BI no setor bancário (Consultoria ou Cliente Final)

-Contacto com BI Stack Atualizado: Power BI, Qlikview, Tableau, Microstrategy

CONDIÇÕES

-Contrato s/ termo, Salário Atractivo, Seguro de Saúde, Progressão

-local de trabalho: Centro de Lisboa

-Contacto com projectos de raiz (A a Z) e de elevada dimensão

-Recurso a tecnologias modernas na área de BI

Caso corresponda ao perfil pretendido, envie-nos a sua candidatura com CV atualizado para:

recrutamento@globalpartner.com indicando a seguinte referência no assunto: BI

Os candidatos considerados serão contactados num prazo máximo de quinze dias, caso não seja contactado manteremos o seu CV em base de dados para futuros processos



Job Overview

Date Posted:

Posted 2 meses ago

Expiration date:

Setembro 15, 2017

Location:

Lisboa, Portugal

Job Title:

SENIOR BI DEVELOPER/BI ARCHITECT (M/F)

[APPLY FOR JOB](#)

Job Location

