

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA *CROSS BORDER*
TALENTS

PATRICK MOTA DE JESUS LOPES

OUTUBRO – 2016

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA CROSS BORDER
TALENTS

PATRICK MOTA DE JESUS LOPES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CLARA SANTOS
DR. MARCO BARATA

OUTUBRO – 2016

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os professores das unidades curriculares do Mestrado em GRH do ISEG e, especialmente à minha orientadora, Professora Doutora Maria Clara Santos pelos conhecimentos passados e pelo suporte dado durante a elaboração do presente relatório.

Muito obrigado à CBT e a todos os seus colaboradores por me terem recebido, dado a chance de realizar o estágio curricular e de aprender convosco.

Obrigado à Susana e ao João Domingues por terem estado comigo durante esta etapa académica e tornado a mesma ainda mais enriquecedora.

Um especial agradecimento ao Filipe, Bia, Miguel, Diana e Inês que têm acompanhado o meu percurso académico e tornando esta experiência inesquecível, têm sido sem dúvida a minha segunda família e se as coisas sempre correram pelo melhor foi, em parte, por saber que ao fim do dia tenho o vosso apoio.

À minha família, pais, irmãos, avós e tios por terem tornado possível a concretização de todas as etapas da minha vida tendo sempre dado o máximo suporte que podiam e incentivado a que faça sempre mais e melhor sem nunca olhar a meios.

Resumo

Para a elaboração do presente relatório e com o objetivo de aplicar em contexto real alguns dos conhecimentos adquiridos durante as aulas do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão optei pela realização de um estágio curricular numa empresa de consultoria especializada em recrutamento e seleção. O estágio foi realizado na *Cross Border Talents*, empresa do Grupo CBT dedicada ao recrutamento de candidatos nos setores de *contact center*, tecnologias da informação, engenharias e também do setor médico para clientes nacionais e internacionais.

Durante o estágio tive a oportunidade de pôr em prática alguns dos conhecimentos adquiridos nomeadamente ao nível de entrevistas. Este também me possibilitou adquirir experiência num contexto real no mundo do trabalho e perceber quais os benefícios e dificuldades do negócio.

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos sendo que o primeiro aborda a perspetiva teórica, feita com base na análise de vários artigos e livros da área. O segundo capítulo caracteriza a *Cross Border Talents* e o seu modelo de negócio. O terceiro descreve as atividades e responsabilidades realizadas durante o estágio. O quarto confronta as atividades realizadas no estágio com aquilo que a literatura descreve e finaliza com algumas conclusões retiradas do estudo feito assim como críticas e pontos a melhorar.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Consultoria de Recrutamento

Abstract

For the creation of this report and in order to professionally apply some of the knowledge acquired during the classes of the Master's in Human Resource Management from the Lisbon School of Economics and Management I opted for doing an internship in a consulting company specialized in recruitment and selection. The internship was at Cross Border Talents, a CBT Group company dedicated to the recruitment of candidates in the contact center, information technology, engineering, and also in the medical sector for national and international clients.

During the internship I had the opportunity to put into practice some of the knowledge I acquired, for example, on how to conduct interviews. This also enabled me to gain professional experience in a real working world and realize which are the benefits and difficulties of this kind of business.

This report is divided into four sections, the first of which discusses the theoretical perspective, which is based on the analysis of several articles and books from the human resources sector. The second chapter characterizes Cross Border Talents and its business model. The third describes the activities and responsibilities I had during the internship. The fourth compares the internship activities with what the literature describes. Concludes with some findings from the study as well as critical review and points to improve.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment; Selection; Recruitment Consultancy

Acrónimos e Siglas

CBT – *Cross Border Talents*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IT – *Information Technology* (Tecnologias da Informação)

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo	II
Abstract	III
Acrónimos e Siglas	IV
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	3
1.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos	3
1.2 Análise e Descrição de Funções	4
1.3 Recrutamento e Seleção	5
1.3.1 Recrutamento	6
1.3.2 Anúncios	8
1.3.3 E-Recrutamento	9
1.4 Seleção	10
1.5 Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais	12
Capítulo II – Caracterização da Empresa	14
2.1 <i>Cross Border Talents</i>	14
2.1.1 Missão e Valores	14
Capítulo III – Estágio	15

3.1 Atividades realizadas durante o estágio	15
3.1.1 Recrutamento <i>Contact Center</i>	17
3.1.2 Recrutamento IT.....	17
3.1.3 Gestão de clientes	19
Capítulo IV – Conclusões	21
4.1 Literatura vs Estágio.....	21
4.2 Conclusões e Críticas.....	23
Referências	25
Anexos	28
Anexo 1 – Organogramas do Grupo CBT	28
Anexo 2 – <i>Template</i> do Modelo de <i>CV Blind</i> da CBT	29

Introdução

O presente relatório visa descrever as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular com a duração de 3 meses na *Cross Border Talents*, empresa do Grupo CBT dedicada ao recrutamento e seleção de perfis para clientes nacionais e internacionais. O estágio teve a orientação do responsável pela área de recrutamento IT da CBT, Marco Barata e da Prof. Doutora Maria Clara Santos. A escolha por esta opção de TFM deveu-se ao fato de permitir pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante as aulas lecionadas no decorrer do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão e, ao mesmo tempo, perceber o funcionamento do negócio em contexto real assim como obter experiência profissional.

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos sendo estes: (1) a revisão de literatura, onde foram analisados diversos artigos e livros relacionados com os temas que estão relacionados com o recrutamento e seleção. Inicialmente foi feita uma breve descrição sobre aquilo que é a gestão estratégica de recursos humanos seguida da análise e descrição de funções que é o que antecede o início de um processo de recrutamento e seleção. Após este tema é então um pouco aprofundado o tema do recrutamento e seleção juntamente com as várias práticas que fazem parte destes no contexto atual, ou seja, num mundo cada vez mais ligado às tecnologias da informação; (2) a caracterização da *Cross Border Talents*, uma consultora especializada ao recrutamento e seleção, onde também foi feita uma caracterização do grupo, dos seus valores e das iniciativas em que está inserido; (3) descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio onde é apresentado um resumo geral dos meses de

estágio e em seguida especificamente o que foi feito dentro de cada departamento de recrutamento e gestão de clientes; (4) comparação entre literatura e o que foi desenvolvido no estágio seguido das conclusões e críticas apuradas durante a elaboração dos mesmos.

A consultoria de recrutamento é um setor cada vez mais competitivo onde é necessário cada vez mais utilizar novas plataformas de suporte e alterar as abordagens tradicionais. Estamos num mundo digital e é neste que agora devemos atuar. A GRH deve-se unir às novas tecnologias e desta forma fazer crescer o negócio e melhorar as relações com os recursos humanos conciliando as necessidades de uns às do outro.

Capítulo I – Enquadramento teórico

1.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A GRH é a base da gestão e tem como objetivo levar as pessoas a fazer e a criar coisas de forma produtiva e de modo a fazer crescer o negócio e as próprias pessoas nele envolvidas (Torrington, Hall, & Taylor, 2005, p. 4). Todos os negócios necessitam de ter os seus recursos humanos geridos e esta gestão tem de assentar num equilíbrio entre as necessidades das pessoas e as necessidades do negócio (Torrington, 2005, p. 7).

Devido ao impacto que os recursos humanos têm na competitividade das organizações¹, a gestão estratégica destes passou a ser essencial e é agora cada vez mais importante que as organizações tenham a trabalhar para si profissionais altamente qualificados e motivados de forma a alcançar uma maior vantagem competitiva².

Uma gestão estratégica de RH deve articular as necessidades das pessoas com o negócio, ou seja, ao desenvolver o potencial humano a empresa pode tirar partido desse potencial e alinhá-lo com as necessidades do negócio (Gomes, et al., 2008). São as práticas de RH que podem conduzir a uma melhor performance organizacional e criar vantagem competitiva (Collins & Clark, 2003 *cit in* Mitchell, et al., 2013).

Existe uma grande procura por talentos altamente qualificados, nomeadamente no setor das tecnologias da informação. Atrair e reter estes profissionais é um grande desafio e tem levado a um maior investimento na formação de jovens por parte das organizações (Reid & Stemmet, 2016). As atividades de recrutamento e seleção podem

¹ Lefter, et al., 2007 in Anca, 2013

² Popescu, et al., 2007 in Anca, 2013

trazer vantagem competitiva quando os recursos para além de estarem completamente em linha com as práticas da organização também criarem valor, forem raros, inimitáveis e insubstituíveis (Taylor & Collins, 2000; Barney, 1991; Barney & Wright, 1998 *in* Gomes, *et al.*, 2008).

1.2 Análise e Descrição de Funções

A gestão de talento requer que se identifiquem quais as posições na empresa que têm necessidade de ser preenchidas e que competências os colaboradores/candidatos terão de ter para o exercício dessa função. De forma a saber que tipo de características e competências um colaborador tem de ter é feita uma análise, uma descrição e são identificadas as especificações dessa função (Dessler, 2013, p. 105).

Fazer uma análise a uma função não é apenas analisar o trabalho, mas também fazer uma descrição e especificações da mesma. A descrição identifica o nome do trabalho, o que é que tem de ser feito, assim como e onde. As especificações baseiam-se nas características a ter para efetuar o trabalho como as competências e a experiência profissional ou académica (Byars & Rue, 2004).

Segundo Martin, *et al.* (2010) Antes de iniciar um processo de recrutamento existem três elementos importantes a considerar numa análise e descrição de funções, sendo estes:

- 1) pesquisa – é importante perceber se a posição para a qual vamos recrutar necessita mesmo de ser preenchida ou se existem outras formas de compensar, caso

se chegue à conclusão que existe mesmo a necessidade de recrutar então avança-se para a análise da função;

2) descrição da função – depois de feita a análise é necessário deixá-la descrita e normalmente esta inclui detalhes como o nome da função, o salário, o horário, deveres e áreas de atuação e as competências e características que a pessoa que for preencher terá de possuir;

3) competências/características pessoais – esta parte visa descrever a pessoa ideal para o trabalho e quais os requisitos mínimos que esta deve ter, estes requisitos podem incluir a experiência profissional, competências, qualidades, conhecimentos entre outros.

1.3 Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção são de extrema importância para uma organização que queira sobreviver ao mercado e/ou aumentar a sua posição no mesmo (Rosoiu & Popescu, 2016).

É fundamental para uma organização que um processo de recrutamento e seleção seja feito de forma cuidada e sistemática. Um processo que não seja conduzido da melhor maneira pode, para além de trazer custos elevados, também passar uma imagem negativa da organização, o que torna bastante importante que estes sejam feitos de forma detalhada e seguindo certos passos e regras de forma a atrair a melhor e mais positiva atenção (Martin, Whiting, & Jackson, 2010).

Hoje em dia o recrutamento pode ser conduzido de várias formas, através de uma equipa interna ou recorrendo a uma consultora especializada neste tipo de

processos. Isto pode ser vantajoso para empresas mais pequenas às quais não compensa ter permanentemente empregados alocados a funções de recrutamento. O negócio das empresas especializadas em recrutamento tem vindo a crescer bastante e muitas destas empresas já trabalham a uma escala global com parcerias entre várias empresas de forma a garantirem sempre os melhores candidatos (Abdullah, Yoke, & Zakaria, 2013).

1.3.1 Recrutamento

Recrutamento é a prática de atrair ou de identificar um determinado grupo de candidatos com as competências necessárias para preencher uma necessidade da empresa. Este recrutamento pode ser interno quando se recorre a candidatos que já estão dentro da organização, isto pode ocorrer através de transferências ou promoções a pode ajudar a reter e cativar os colaboradores, ou externo quando se procura reunir candidatos externos à organização, este tipo de recrutamento pode trazer novo conhecimento e compensar a falta de competências que possa existir internamente (Gomes, 2008). Outras vantagens do recrutamento externo podem passar pelo enriquecimento de uma base de candidatos para futuras necessidades ou até mesmo por dar outro tipo de visibilidade à empresa como sendo uma que emprega. Neste tipo de recrutamento muitas vezes é importante não nos basearmos exatamente em encontrar alguém que seja idêntico a quem já se encontra na empresa, mas sim tirar vantagem da oportunidade e trazer sangue novo, alguém com novas formas de pensar e resolver os problemas (Camara, Guerra , & Rodrigues, 1997).

A atração de candidatos pode sair bastante cara e o principal objetivo desta não pode ser o de atrair o maior número possível de candidatos, mas sim o de atrair o grupo mais adequado à necessidade. Daí ser importante ter em conta fatores como o tipo de

anúncio, a plataforma onde este é partilhado e até mesmo a data e hora. Quanto mais especializada for a pessoa que se procura mais direcionado terá de ser o tipo de anúncio e conseqüentemente mais caro o que vem reforçar a importância de pensar estrategicamente a forma de atrair candidatos (Martin, 2010).

Muitas vezes um processo de recrutamento e seleção tem vários envolvidos, por exemplo, quando o recrutamento é feito através de empresas especializadas. Isto vem tornar o processo muito mais complexo e é importante estabelecer princípios e limites às práticas envolvidas (Ferreira, 2013). A utilização deste tipo de empresas é muitas vezes necessária para compensar as dificuldades de pesquisa efetuadas pela empresa que quer contratar. Normalmente estas consultoras especializadas em recrutamento já têm relações criadas com candidatos ou, se não têm, possuem profissionais especializados na pesquisa proativa de candidatos no mercado. Após isto, estas empresas apresentam aos clientes uma *shortlist* de candidatos para que este possa selecionar aquele que melhor se adequa às suas necessidades (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997). Estes profissionais especializados são chamados consultores e devem ter fortes competências sociais e de comunicação de forma a lidarem com pessoas da melhor forma. O trabalho destes consultores implica conhecerem pessoas todos os dias e conjugarem as necessidades dos clientes aos desejos dos candidatos, só assim o processo consegue ser bem-sucedido (Abdullah, Yoke, & Zakaria, 2013).

Uma das razões pela qual os serviços destas empresas especializadas em recrutamento são tão requisitados passa por haverem diversos clientes que optam por não partilhar publicamente as suas vagas sendo que nestes casos a alternativa é

contratar terceiros para tratarem do processo por si de forma confidencial (Abdullah, Yoke, & Zakaria, 2013).

1.3.2 Anúncios

O principal objetivo dos anúncios de recrutamento é o de chamar a atenção de candidatos com as melhores qualidades e muitas vezes representam a primeira ideia de um potencial emprego para um candidato (Barber, 1998; Orlitzky, 2007 *cit. in* Lee, *et al.*, 2013).

Um dos métodos de anúncios mais populares é o AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação), que define quais os elementos fundamentais a inserir nos anúncios, isto pode conduzir a um maior sucesso nos anúncios feitos e conseqüentemente à atração dos candidatos que reúnem as melhores características às necessidades da organização (Martin, 2010).

Baum & Kabst (2014), realizaram um estudo onde comparam os efeitos dos anúncios tradicionais imprimidos em papel e os eletrônicos espalhados pela internet nomeadamente em *websites* dedicados. Neste estudo concluíram que os anúncios tradicionais transmitem menos informações e têm mais impacto quando já existe algum conhecimento sobre o empregador enquanto que os anúncios online, apesar de terem o mesmo nível de impacto, são capazes de transmitir muito mais informações sobre a função para a qual se está a recrutar assim como sobre o empregador.

Os sites de emprego vieram aumentar a eficiência dos processos tanto para empregadores como para quem procura emprego (Rosoiu & Popescu, 2016).

No caso das consultoras de recrutamento, muitas vezes estas publicitam ofertas de emprego mesmo não havendo momentaneamente essa necessidade. Isto serve para

umentar as bases de dados para futuras necessidades. Quando se trata de perfis mais específicos e qualificados onde normalmente os profissionais não estão ativamente à procura de emprego o processo é realizado de forma diferente, através de pesquisa e de uma abordagem mais direta junto do possível candidato (Abdullah, Yoke, & Zakaria, 2013).

As consultoras especializadas em recrutamento conseguem mais facilmente criar conexões com candidatos e enquanto que nas empresas cliente o importante é promover os seus valores e manterem-se mais neutros, no caso das agências de recrutamento isso não acontece tanto o que deixa flexibilidade para aprofundar ainda mais o processo de recrutamento e seleção através da realização de vários testes até se chegar ao candidato que faz o *match* ideal àquilo que o cliente procura. Em contrapartida as consultoras que tentam tornar o processo o mais rápido possível sem fazer a melhor seleção são as mais ameaçadas e podem não ver o seu negócio crescer (Clarke, 2012).

1.3.3 E-Recrutamento

Hoje em dia podemos assumir que pelo menos alguns aspetos dos processos de recrutamento são feitos eletronicamente (Mihelich, 2014). O recrutamento passou a ser fortemente influenciado pelas novas tecnologias, nomeadamente a internet (Rosoiu & Popescu, 2016). Recrutar candidatos tornou-se mais fácil com as tecnologias de informação que estão ao nosso dispor seja através de sites de emprego, redes sociais ou até mesmo os programas de gestão de candidatos existentes. (Mihelich, 2014). Como referido anteriormente, os recrutamentos através de plataformas eletrónicas, como *websites* dedicados à partilha de anúncios de emprego, permitem partilhar um maior

número de informações acerca de uma função/empresa, informações essas que têm uma influência mais positiva nos candidatos (Baum & Kabst, 2014). Este veio também tornar os processos de recrutamento mais rápidos e baratos para as empresas (Gomes, et al., 2008).

O E-Recrutamento é basicamente um processo de recrutamento que realizado através de ferramentas *web* (Rosoiu & Popescu, 2016).

1.4 Seleção

Depois de feita a atração dos candidatos é necessário selecionar aquele(s) que melhor se adequa à posição/necessidade da organização. Seleção diz respeito à escolha das pessoas mais adequadas para desempenhar a função. De forma a que esta seleção seja feita de forma justa e de acordo com as necessidades têm e ser definidos critérios de seleção, ou seja, características e competências que os candidatos devem ter para desempenhar a função (Gomes, 2008).

Segundo Torrington, *et al.*, (2005) existem vários métodos de seleção e normalmente são utilizados mais do que um durante um processo. Estes métodos passam por fichas de candidatura, autoavaliação, entrevista telefónica, testes, *assessment centers*, portfólios, referências, entre outros.

Métodos de seleção (Torrington, 2005):

- Fichas de candidatura – estas servem como ponto de partida sobre a história e registos pessoais dos candidatos assim como ajuda a que estes se consigam apresentar;
- Autoavaliação – este método dá a hipótese aos candidatos de poderem avaliar a sua capacidade de preencher determinado posto de trabalho/função;

- Entrevistas telefónicas – estas são fundamentais caso haja urgência no processo e se a distância for um problema, aqui podem ser feitas quase imediatamente. Estas entrevistas são geralmente ideais para fazer uma pré-seleção.
- Testes – estes podem dar mais credibilidade às decisões de seleção e são escolhidos com a crença de que um resultado elevado nos testes equivale a uma performance elevada no trabalho ou vice-versa. Existem vários tipos de testes como de aptidão, inteligência, capacidade para aprender, competências já adquiridas e personalidade;
- *Assessment centers* – estes incorporam múltiplas técnicas de seleção e são normalmente utilizados para avaliar um grupo de candidatos muito similares. Esta avaliação é feita através de simulações de trabalho, testes psicológicos e uma série de entrevistas e apresentações;
- Portfólios – em alguns tipos de trabalhos, como fotógrafos e artistas, é esperado a apresentação de amostras do seu trabalho durante a entrevista e é aqui que entram os portefólios, estes são basicamente uma compilação dos trabalhos feitos até à data;
- Referências – aqui os candidatos facultam os nomes de antigos empregadores ou de alguém relevante e a organização que está a contratar vai procurar obter informações acerca destes candidatos. As referências podem ser factuais – verificação das informações transmitidas pelos candidatos – ou de carácter – onde o empregador procura informações ainda antes da entrevista com o candidato.

A entrevista é um dos pontos fundamentais na seleção de um candidato e, portanto, deve ser planeada e conduzida de forma objetiva para que averigue não só as competências técnicas, mas também o potencial, os comportamentos e a capacidade

deste se adaptar à organização (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1997). A par da entrevista a análise do CV é um dos grandes métodos utilizados na seleção de candidatos sendo que este é na maioria dos casos o primeiro ponto de contato entre candidato e empresa e permite a esta fazer a primeira seleção eliminando automaticamente aqueles que não cumprem certos requisitos fundamentais à função para a qual se está a recrutar (Gomes, et al., 2008).

1.5 Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais

As organizações estão a começar a deixar a práticas de recrutamento tradicionais e a adotar novos modelos (Dery, Tansley, & Hafermalz, 2014). Hoje em dia as redes sociais têm vindo a tornar-se essenciais nas estratégias de recrutamento. As organizações têm-se vindo a aperceber que os talentos que podem preencher as suas necessidades estão maioritariamente *online* e que é essencial repensar as estratégias de recrutamento e adaptá-las aos dias atuais (Vitale, 2016). Uma das melhores formas de atrair possíveis candidatos é utilizando redes sociais onde é possível chegar a um elevado número de pessoas que procuram emprego (Rosoiu & Popescu, 2016).

As redes sociais conectam pessoas com os mesmos interesses, valores e profissões. Desde sempre que é importante ter boas referências na hora de contratar o candidato “certo” e as redes sociais vieram tornar isso mais fácil ao fornecer instantaneamente todo o *background* e referências de um candidato, isto ajuda a validar as competências do mesmo e garante que consegue preencher as necessidades da organização (Potkány & Hajduková, 2015).

Com mais de 400 milhões de utilizadores registados e sendo uma rede social criada para fins profissionais, o *LinkedIn* tem vindo a ser uma das principais ferramentas utilizadas para fazer recrutamento, especialmente em áreas mais técnicas. Aqui, candidatos podem partilhar o seu CV e as organizações podem publicitar as suas ofertas de emprego (Stanger, 2016).

Graças às redes sociais as empresas podem ser mais autónomas na pesquisa de candidatos e faz agora parte do trabalho dos recrutadores de uma “empresa cliente” estar constantemente ligado a estas, no entanto, apesar desta autonomia continuam a ser necessários profissionais qualificados capazes de gerir todos os conteúdos ligados a estas novas ferramentas de forma eficaz. As novas tecnologias não vêm substituir os recrutadores, mas sim acrescentar mais ferramentas ao trabalho destes (Clarke, 2012).

Capítulo II – Caracterização da Empresa

2.1 *Cross Border Talents*

A *Cross Border Talents* faz parte do Grupo *CB Talents Global LDA* (Anexo 1) que, para além da *CBT Global Recruitment*, inclui também a *CB Talents Academy* que tem como objetivo formar e colocar, através de parceiros estratégicos, profissionais no sector das tecnologias da informação.

A CBT é uma consultora especializada em recrutamento com uma rede de parceiros na área do recrutamento espalhada pela Europa, América, África e Australásia.

O Grupo foi criado em 2014 pelo seu atual diretor, Ricardo Nobre, e tem vindo a crescer e expandir-se desde então.

Foi considerada pela União Europeia como uma *best practice in labour mobility*, pertence à *Grand Coalition for Digital Jobs* e é um dos *champions* do programa *Horizon 2020* tendo sido selecionados para receber um investimento.

2.1.1 Missão e Valores

A CBT tem como missão melhorar o mundo do trabalho contribuindo com soluções para resolver a escassez de competências, formando e promovendo a mobilidade dentro dos vários mercados de trabalho. Os seus valores passam pela inovação, pela sustentabilidade e humanização.

A CBT está comprometida com os objetivos da Europa 2020 e tem como principal objetivo formar e colocar no mercado de trabalho das tecnologias da informação 500 mil profissionais até 2020.

Capítulo III – Estágio

3.1 Atividades realizadas durante o estágio

A CBT é uma consultora especializada em recrutamento e seleção, nomeadamente de perfis internacionais e conta com clientes em diversos países.

A atividade comercial ou angariação de clientes fica a cargo da equipa de *key accounts* enquanto todo o resto, desde a receção de necessidades, ao recrutamento e seleção, passa pela equipa de recrutamento. As equipas de recrutamento estão divididas em quatro departamentos sendo estes o de *IT, Contact Center, Medical e Engineering*.

Quando é recebido um pedido de um cliente a equipa/consultor alocado ao mesmo inicia a pesquisa na base de dados e redes sociais e posteriormente agenda e realiza as entrevistas aos diversos candidatos encontrados. Quando é selecionado o candidato que melhor corresponde à necessidade do cliente é enviado um *CV Blind*³, feito através de um *template* (Anexo 2) que a CBT tem do mesmo e, caso o cliente tenha interesse no perfil, é então agendada uma nova entrevista com o cliente. Se após esta entrevista o *feedback* for positivo é iniciado o processo de contratação por parte do cliente. Quando o candidato já se encontra a trabalhar e, passado o período

³ Modelo de *Curriculum Vitae* que não permite identificar um candidato, apenas a sua experiência e competências

experimental, normalmente de um mês, a CBT cobra ao cliente uma comissão que varia entre 10% a 14% do salário bruto anual que o candidato irá auferir. Deste valor faturado o consultor/equipa que foi responsável por dar resposta ao pedido do cliente tem direito a receber um *fee* que pode ir até 25%.

A principal base de dados/rede social utilizada na pesquisa de candidatos foi o *LinkedIn*, era aqui que assentava cerca de 90% do trabalho realizado. Este consistia na pesquisa de candidatos através de palavras-chave retiradas dos pedidos (*job descriptions*) enviados pelos clientes, após esta pesquisa tinha de adicionar/conectar os perfis que se adequavam ao pedido e enviar uma mensagem privada para perceber se havia interesse em integrar o processo de recrutamento.

O Estágio realizado teve como objetivo recrutar profissionais do sector das tecnologias da informação (departamento *IT*) para clientes do mundo inteiro. Inicialmente foi-me atribuída a função de dar suporte no recrutamento de alguns perfis a uma consultora que já estava na empresa sendo que constituíamos a *pool team* e tínhamos como objetivo dar resposta aos pedidos mais difíceis do mercado e também fazer *prospect* a alguns clientes de forma a obter mais pedidos dos mesmos e com isto fazer crescer o volume de negócio da empresa.

O Estágio teve a duração de 3 meses, mas de forma a dar resposta aos pedidos dos clientes com quem estava diretamente a trabalhar acabei por ficar mais tempo até ter recebido uma proposta por parte de outra empresa, a qual aceitei.

3.1.1 Recrutamento *Contact Center*

Uma das áreas com maior volume de recrutamento da CBT é a de *Contact Center*. Pode-se dizer que este constitui mais de metade do recrutamento realizado e também onde há mais necessidades por parte dos clientes.

A grande maioria do recrutamento que é feito nesta área é com perfis internacionais e para clientes em vários países, por exemplo, termos de pesquisar e recrutar um recurso fluente em dinamarquês para trabalhar na Grécia, na maioria das vezes estes recursos têm de ser procurados diretamente no seu país de origem e constituem um grande desafio devido, por exemplo, à competitividade salarial que o seu país oferece em relação àquela que o país do nosso cliente tem. Nestes casos a estratégia era a de “vender” a experiência internacional que traria para o seu CV e comprar o custo de vida dos dois países para lhes mostrar que nunca ficariam a perder com a mudança.

Apesar de pertencer à equipa de recrutamento na área das tecnologias de informação muitas vezes dava apoio ao recrutamento para *contact center* pois o volume de necessidades era bastante elevado.

3.1.2 Recrutamento IT

A área na qual estava inserido durante o tempo que estive na CBT era especializada em recrutamento para o setor das tecnologias da informação. Por já ter alguma experiência num estágio extracurricular feito durante o primeiro ano do mestrado o responsável pela equipa de recrutamento IT quis que eu fizesse parte da mesma.

Este tipo de recrutamento é um dos maiores atualmente, existem dezenas de empresas especializadas só em Portugal. Todos os dias são contactados com propostas imensos profissionais da área das tecnologias da informação o que está a deixar o mercado bastante saturado e a tornar os recrutadores bastante mal vistos. Se na maioria dos setores uma pessoa fica bastante feliz quando é contactada com uma oferta, nesta área acontece muitas vezes o oposto, alguns destes profissionais não recebem nada bem os contactos feitos por parte de recrutadores. Apesar da maioria das empresas oferecer contratos sem termo a estes profissionais muitos deles preferem trabalhar como *freelancers* ou “saltar” de projeto em projeto/empresa em empresa consoante as ofertas que lhes são feitas.

Aqui, o recrutamento era feito na sua maioria através do *LinkedIn* onde todos os dias contactava dezenas destes profissionais. A grande maioria não dava qualquer *feedback* e os poucos que davam não tinham interesse naquilo que oferecíamos. Eram muito pontuais os casos em que alguém estava mesmo interessado, mas, quando acontecia, o CV do candidato era enviado ao cliente na versão *Blind* e este fazia o processo de seleção, caso houvesse contratação a CBT faturava uma percentagem da remuneração anual bruta que o candidato iria auferir.

Por sermos uma empresa relativamente nova neste mercado o processo complicava-se um pouco mais, não tínhamos ainda uma relação forte com os clientes, nem total confiança por parte dos candidatos. Por parte dos clientes estávamos muitas vezes semanas sem receber qualquer *feedback* sobre os candidatos submetidos e por parte dos candidatos, devido ao desconhecimento sobre a CBT e por não sermos o cliente direto, ou seja, a empresa que vai contratar, tínhamos o trabalho ainda mais

dificultado, pois estes não tinham qualquer interesse em falar connosco face às ofertas que recebiam diariamente de outras empresas mais reconhecidas no setor.

3.1.3 Gestão de clientes

Durante o tempo que estive na CBT foi-me dada a oportunidade de ser responsável pela gestão de um cliente do sector das tecnologias da informação. Aqui tinha à minha responsabilidade toda a comunicação com o cliente assim como toda a pesquisa de candidatos para o mesmo. Fazia parte das minhas funções perceber junto do cliente quais as suas necessidades e quais aquelas a que conseguiríamos dar resposta. Quando recebia um pedido de recursos começava por perceber e pesquisar o perfil, verificava se já contávamos com alguém com tais características na nossa base de dados ou rede de contactos e, caso não, iniciava uma pesquisa, maioritariamente no *LinkedIn*, por possíveis candidatos com as características e competências requeridas pelo cliente. Era um trabalho bastante exigente, o cliente queria rapidez na submissão de candidatos até porque os projetos para os quais eram precisos tinham muita urgência, mas não tínhamos uma base de dados suficientemente grande para conseguir dar resposta a um grande volume de pedidos o que tornou muitas vezes o trabalho ainda mais difícil. Os resultados eram alcançados sempre fruto de grande trabalho nomeadamente através de contactos feitos através de redes sociais online.

Este cliente pelo qual era inteiramente responsável, apesar de estar sediado em Portugal, tinha vários projetos internacionais o que me levou a recrutar profissionais de países como Holanda, Suíça e Alemanha. Quando estes profissionais tinham de falar a língua do país para onde estava a recrutar a pesquisa era mais

orientada para pessoas que eram naturais desse país ou de outros onde a língua era a mesma. Quando apenas o inglês era importante, o recrutamento era bastante mais abrangente e chegava até a contactar portugueses para irem trabalhar para fora onde os salários são bastante mais atrativos.

Enquanto *IT Recruiters* as funções são muito limitadas e da maior parte das vezes o nosso trabalho passa por estar dias inteiros a fazer pesquisa no *LinkedIn* e enviar mensagens para possíveis candidatos. Ter a possibilidade de, para além dessa pesquisa, poder lidar diretamente com o cliente dá-nos uma visão muito mais abrangente do negócio e mais experiência para o tipo de trabalho que podemos vir a acumular no futuro. Ao contrário do que acontece noutras empresas em que os consultores de recrutamento são também responsáveis pela angariação de novos clientes, na CBT existe uma equipa de *key accounts* inteiramente dedicada a esse trabalho. A equipa de *key accounts* contactava possíveis clientes através do *LinkedIn* e, caso estes tivessem interesse nos nossos serviços, recebiam os primeiros pedidos que eram imediatamente passados aos recrutadores de forma a dar resposta o mais rapidamente possível e desta forma garantir que o cliente mantinha interesse em trabalhar connosco.

Capítulo IV – Conclusões

4.1 Literatura vs Estágio

A *Cross Border Talents* é uma empresa especializada no recrutamento de recursos humanos para clientes nacionais e internacionais e, regra geral, o principal objetivo é a apresentação do maior número de candidatos aos mesmos, segundo Martin (2010), o objetivo do recrutamento não pode ser o de atrair o maior número de candidatos, mas sim aqueles que melhor se adequam.

A empresa está assente em trabalhadores em regime *freelancer* e estagiários, aos quais são atribuídas funções de responsabilidade como a gestão de contas cliente e processos de recrutamento desde a sua fase inicial até ao fecho do mesmo, esta forma de negócio contraria que, por ser essencial, uma gestão estratégica de recursos humanos deve implicar que as organizações tenham a trabalhar para si profissionais altamente qualificados e aptos para o trabalho (Lefter, *et al.*, 2007 in Anca, 2013).

Apesar de normalmente ter de ser feita uma seleção mais minuciosa aos candidatos atraídos isto raramente acontecia nos processos da CBT, em que assim que conseguíamos o CV de um candidato o mesmo era convertido na versão de *CV Blind* e imediatamente apresentado ao cliente onde era este quem tratava do processo de seleção. Segundo Gomes (2008), após a atração de candidatos deve ser feita uma seleção justa e de acordo com as necessidades e que para isto devem ser definidos critérios de seleção. No caso da CBT esta seleção não era muito aprofundada e cabia, na maioria das vezes, ao cliente tratar deste processo. Os processos de recrutamento e seleção quando não são conduzidos da melhor forma podem, para além de trazer

custos mais elevados, também passar uma imagem negativa (Martin, Whiting, & Jackson, 2010), este ponto vem reforçar a importância de contratar os melhores profissionais para desempenhar as funções.

Os anúncios têm como objetivo chamar a atenção de candidatos com as competências que a organização precisa (Barber, 1998; Orlitzky, 2007 cit. in Lee, *et al.*, 2013), no entanto, quando se trata de recrutamento para o setor das tecnologias da informação, onde as taxas de desemprego são muito baixas, este tem de ser feito de forma proactiva, nomeadamente através de redes sociais.

Como referido por Dery (2014), as organizações estão a deixar as práticas de recrutamento tradicionais. Mesmo contendo em base de dados diversos CVs de candidatos a grande parte do tempo de trabalho na CBT era investido na pesquisa de candidatos em redes sociais, na sua maioria no *LinkedIn* onde conseguimos chegar a milhões de pessoas. Vitale (2016), refere que as redes sociais têm-se vindo a tornar cada vez mais essenciais para o recrutamento, muito porque, hoje em dia, o talento consegue-se encontrar muito mais fácil e rapidamente online.

4.2 Conclusões e Críticas

O presente relatório teve como principal objetivo descrever as atividades realizadas durante o período de estágio na *Cross Border Talents*. Sendo o recrutamento e seleção a principal área de negócio da CBT foi aqui desenvolvi o estágio. Mesmo este não tendo seguido concretamente aquilo que foi transmitido e aprendido durante o mestrado em GRH, os conhecimentos que adquiri sobre o tipo de negócio da consultoria de recrutamento foram imensos e o fato da CBT ser uma empresa ainda pequena com poucos anos de atividade fez-me compreender como é começar do zero e com recursos mais limitados.

Estar integrado na equipa de recrutamento para o setor das tecnologias da informação levou-me a querer saber mais sobre o mesmo, pesquisar e estudar bastante sobre as diferentes tecnologias assim como me abriu portas para alargar os meus estudos a estas áreas. Este é um setor bastante competitivo onde operam em Portugal várias dezenas de empresas também especializadas no recrutamento deste tipo de profissionais o que torna o processo ainda mais difícil e obriga a um maior empenho da parte dos consultores. Os profissionais do setor estão muito saturados, todos os dias recebem vários contactos por parte de empresas e recrutadores o que torna ainda mais complicado conseguir *feedback*, seja este positivo ou negativo, por parte dos mesmos. Algumas vezes as respostas chegavam a ser agressivas tal era a pressão de que eram alvo constantemente por parte de recrutadores e empresas.

Considero que a CBT deve abordar o negócio de forma diferente começando por valorizar mais os seus colaboradores e oferecer outro tipo de condições. Sendo a grande maioria da empresa constituída por estagiários e *freelancers* das mais diversas áreas leva a que o nível de dedicação não seja aquele esperado e muitas vezes os resultados ficam aquém das expetativas.

O trabalho teve algumas limitações, nomeadamente no acesso à informação relativa ao estágio e à própria empresa onde este foi realizado. Foi notada alguma falta de transparência e a informação disponível não vai sempre de encontro à realidade. Durante a pesquisa de literatura a principal dificuldade passou pela articulação das atividades do estágio com o que a esta transmite.

De um modo geral a experiência, apesar dos vários pontos negativos, foi bastante enriquecedora. Permitiu conhecer um pouco mais sobre este tipo de negócio e o seu funcionamento e ajudou a desenvolver algumas capacidades pessoais nomeadamente ao nível da criatividade, com a busca constante de novas soluções para as dificuldades que apareciam, capacidade de trabalhar em equipa e de liderança assim como criou um maior à vontade na comunicação verbal com terceiros.

*“You cannot teach personality, nor can you force
someone to love a job that is not a good fit.*

You need to hire for what you can’t train.”

- Dale A, Reigle

Referências

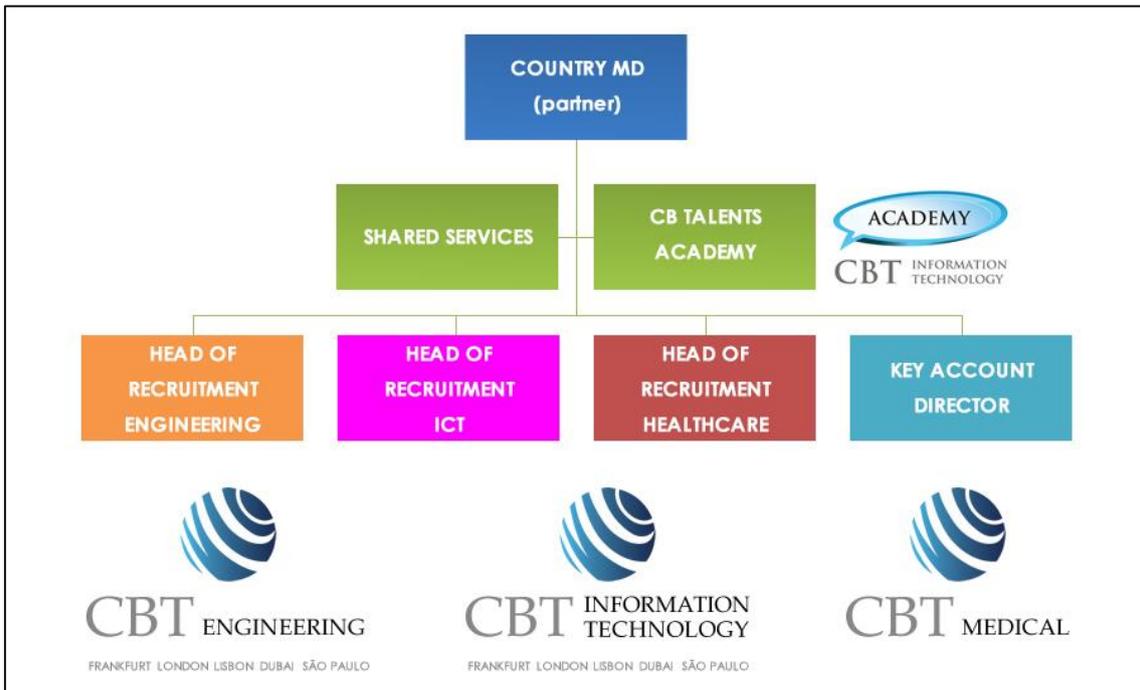
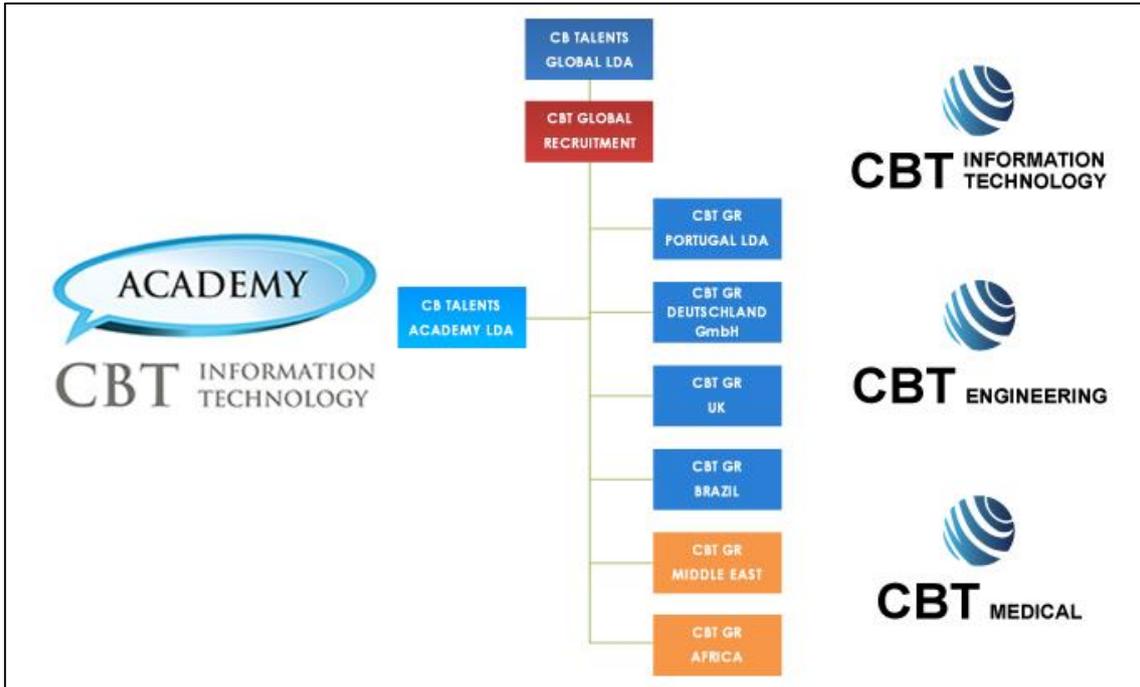
- Abdullah, D., Yoke, O., & Zakaria, R. (2013). Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 13-21.
- Anca, I. (2013). New Approaches of the Concepts of Human Resources. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1520-1525.
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53, pp. 353-378.
- Byars, L., & Rue, L. (2004). *Human Resource Management* (7th ed.). The McGraw-Hill Companies.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (1997). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1 ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- CBT. (2015). *CBTalents Academy*. [Em linha]. Disponível em: <http://cbtalentsacademy.com/> [Acesso em: 2016/08/14]
- CBT. (2015). *Cross Border Talents*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.cbtalents.com/en> [Acesso em: 2016/08/14]
- Clarke, P. (2012). The rise of self-sufficient recruitment. *Recruiter*, p. 24.
- Dery, K., Tansley, C., & Hafermalz, E. (2014). Hiring in the Age of Social Media. *University of Auckland Business Review*, 17(1), pp. 44-51.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*.
- Ferreira, R. (2013). Ética nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Recursos Humanos*, pp. 18-22.

- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa.
- Lee, C.-H., Hwang, F.-M., & Yeh, Y.-C. (2013). The impact of publicity and subsequent intervention in recruitment advertising on job searching freshmen's attraction to an organization and job pursuit intention. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1), 1-13.
- Martin, M., Whiting, F., & Jackson, T. (2010). Chapter 5: Recruitment and Selection. Em *Human Resource Practice* (pp. 109-155). CIPD.
- Mihelich, M. (2014). *Workforce*. Special Report: E-Recruiting Dead and Alive [Em linha] Disponível em: <http://www.workforce.com/2014/05/08/special-report-e-recruiting-dead-and-alive/> [Acesso em: 2016/09/24]
- Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Potkány, M., & Hajduková, A. (2015). Social networks and their importance in job searching. *Business: Theory & Practice*, 16(1), 75-83.
- Reid, A., & Stemmet, L. (2016). ICT Talent - immediate business needs and future development. *Human Resources Magazine*, 21(2), pp. 14-17.
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2), 46-55.
- Stanger, N. (2016). How LinkedIn do you need to be? *Recruiter*, 18.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited.

Vitale, S. (2016). Social Recruiting: What You Need to Know for Success. *HR Magazine*, p. 14.

Anexos

Anexo 1 – Organogramas do Grupo CBT



Anexo 2 – Template do Modelo de CV Blind da CBT

 CROSS BORDER TALENTS <small>RECRUITING TALENTS SINCE 2011</small>	<Position> <First and Last Name>	Page 1 of 4
 Candidate Presentation		
ID:	<CBT internal field>	
Name		
Telephone		
E-mail		
LinkedIn		
Residence		
Nationality		
Availability / Notice Period:		
Work experience (years)		
Career Summary / Key Achievements:		
Notes:	<CBT internal field>	
Are you interested in this candidate? Get in contact with marco.barata@cbtalents.com or give me a call: +351 964 296 662 Page 1 of 4 Cross Border Talents		
06.01.2016		



<Position>
<First and Last Name>

Technical Skills / areas of expertise

Soft Skills

Key work experience and projects (last 3 relevant employers)

(from – to)	(Position)
Employer	
Project	
Project	

(from – to)	(Position)
Employer	
Project	
Project	

(from – to)	(Position)
Employer	
Project	



<Position>
<First and Last Name>

Project	

Academic background

•
•
•

Certifications & Training

--

Language

Language	Understanding		Spoken		Written	
	Listening	Reading	Interaction	Production		
<Native Language>						
English						
German						
French						
Italian						
Spanish						

- Common Reference Levels:
- C1/C2 Proficient User
 - B1/B2 Independent User
 - A1/A2 Beginner User

Are you interested in this candidate? Get in contact with marco.barata@cbtalents.com or give me a call: +351 964 296 662
Page 3 of 4 | Cross Border Talents



<Position>
<First and Last Name>

Page 4 of 4

Optional Fields

 **Publications & Personal Achievements**

 **Honors & Awards**

 **Extracurricular Activities**
