



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA *PAGE PERSONNEL*

JOANA CRISTINA PINTO FERREIRA

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA *PAGE PERSONNEL*

JOANA CRISTINA PINTO FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

ANA BORDALO

OUTUBRO - 2014

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	2
1.1. Consultoria de Recrutamento	2
1.2. Métodos de Recrutamento	4
1.2.1. Anúncios.....	5
1.2.2. E-Recrutamento	6
1.2.3. <i>Head-Hunting</i>	9
1.3. Técnicas de Seleção.....	11
1.3.1. Testes Psicométricos	11
1.3.2. Entrevista	13
1.3.3. Referências.....	15
CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	18
2.1. <i>PageGroup</i> - História	18
2.2. Marcas <i>PageGroup</i>	18
2.3. Objetivos, Estratégia e Valores	19
2.4. Caracterização dos Recursos Humanos	19
CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO – O PROCESSO DE R&S NA PAGE PERSONNEL	20
3.1. Atividade Comercial, Levantamento do Perfil e Identificação dos Candidatos	21
3.2 Avaliação dos Candidatos.....	24
3.3. Construção da <i>Shortlist</i>	25
3.4. Controlo de Referências.....	26
3.5. Conclusão do Processo - <i>Placement</i>	26
3.6. Tarefas semanais.....	27

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO	28
4.1. Confronto da Revisão da Literatura com a Experiência do Estágio	28
4.2. Algumas considerações	32
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	34
REFERÊNCIAS.....	36
Referências Bibliográficas	36
Referências Sitográficas	41
ANEXOS	42
Anexo 1 – Marcas pertencentes ao <i>PageGroup</i>	42
Anexo 2 – Plano de Carreira no <i>PageGroup</i>	42
Anexo 3 – Processo de R&S na <i>Page Personnel</i> – Atividades desenvolvidas no Estágio	43
Anexo 4 – <i>Website</i> da <i>Page Personnel</i>	43
Anexo 5 – Exemplo de um <i>Blind</i>	44

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CV – Curriculum Vitae

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PP – Page Personnel

R&S – Recrutamento e Seleção

TFM – Trabalho Final de Mestrado

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho Final de Mestrado é o resultado de um processo demorado, que implicou bastante dedicação e empenho, mas que só se tornou possível graças ao enorme apoio de um conjunto de pessoas. Deste modo, quero agradecer ao Professor Doutor Jorge Gomes pela orientação, por toda a disponibilidade que sempre demonstrou e pela ajuda na obtenção dos objetivos definidos para a realização deste relatório de estágio.

Agradeço à minha orientadora na *Page Personnel*, Ana Bordalo, por todo o apoio que me deu ao longo dos três meses de estágio, pela sua disponibilidade, pela partilha de conhecimentos e experiências e pelas oportunidades que me proporcionou, uma vez que me permitiu participar ativamente em todos os processos de Recrutamento e Seleção que se encontrava a desenvolver. Agradeço, igualmente, à Ana Dias, Analista no departamento de *Retail e Secretarial & Management Support*, com quem também trabalhei diretamente e que sempre me auxiliou nas atividades diárias. Foi um prazer trabalhar e aprender convosco!

Um obrigado ao *PageGroup* pela oportunidade de realização deste estágio e a todos os profissionais desta empresa pela forma como fui recebida.

Um profundo agradecimento aos meus pais, irmão, a toda a família e amigos pela confiança depositada e pela compreensão demonstrada. E a ti Pedro, por todo o amor, carinho e paciência, por seres a minha fonte de motivação e inspiração.

Mais uma vez quero agradecer a todos os que contribuíram para a concretização deste trabalho e que me ajudaram a conquistar mais uma etapa na minha vida.

RESUMO

Os processos de Recrutamento e Seleção são momentos extremamente importantes na vida das organizações e cada vez mais, os recursos humanos das empresas são vistos como uma fonte de vantagem competitiva. A redefinição das estratégias das organizações e o seu recurso à externalização de alguns sectores tem provocado uma presença cada vez maior das empresas de consultoria no mercado, que atuam nas mais diversas áreas da Gestão de Recursos Humanos.

Este Trabalho Final de Mestrado faz uma descrição sobre as atividades desenvolvidas no estágio curricular, componente integrante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que realizei no departamento de *Retail e Secretarial & Management Support* na *Page Personnel*, marca pertencente à multinacional *PageGroup*, que atua na área da consultoria de recrutamento.

A reflexão sobre as atividades e conhecimentos apreendidos neste estágio é acompanhada por um enquadramento teórico referente aos métodos de Recrutamento e Seleção praticados pela *Page Personnel*, empresa que me permitiu ter uma participação ativa nas diversas fases dos processos de Recrutamento e Seleção que englobaram a pesquisa e identificação de candidatos através do e-recrutamento e do *head-hunting* e a sua avaliação baseada na realização de testes, entrevistas e controlo de referências.

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

ABSTRACT

The recruitment and selection processes are important moments for organizations and their human resources are seen as a competitive advantage source. The redefinition of organizations strategies and the implementation of outsourcing in some sectors have been increasing the presence of consulting firms in the market, that work in different areas of Human Resources Management.

This Final Master Work makes a description of the activities developed during the internship, part of the Master of Human Resources Management, that I realized in *Retail* and *Secretarial & Management Support* department at *Page Personnel*, a brand that belongs to *PageGroup*, which operates in recruitment consultancy area.

The reflection about the activities and knowledge learned at this internship is accompanied by a theoretical framework about the methods of recruitment and selection practiced by Page Personnel, a company that allowed me to take an active part in the various stages of recruitment and selection processes which included research and identifying candidates through e-recruitment and head-hunting and their evaluation based on testing, interviews and references checking.

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

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos tive a possibilidade de optar por um estágio curricular, cuja experiência permitiu a execução deste Trabalho Final de Mestrado. O principal interesse na realização deste estágio prendeu-se com a necessidade de ter contacto com o mercado de trabalho e com a possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos.

O estágio foi realizado durante um período de três meses na *Page Personnel (PP)*, marca pertencente ao *PageGroup*, multinacional de origem britânica, especializada no recrutamento e seleção de cargos médios e funções técnicas de suporte. Dentro da *PP* fiquei inserida num departamento responsável por dois sectores: *Retail* e *Secretarial & Management Support*, sendo que as minhas funções foram sobretudo orientadas para a área de Retalho.

O objetivo do estágio era apoiar e acompanhar todas as fases do processo de recrutamento e seleção, assumindo um papel ativo no desenvolvimento dos diferentes projetos e progressivamente mais autónomo, fruto da aquisição de competências.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, começando por uma revisão da literatura baseada na definição de alguns termos e na exploração dos vários métodos e técnicas de recrutamento e de seleção. De seguida, avançaremos para uma descrição da empresa onde foi realizado o estágio, fazendo referência às várias marcas que constituem o *PageGroup* e à caracterização dos seus recursos humanos. O terceiro capítulo será baseado na descrição das atividades do estágio e a sua posterior confrontação com a revisão da literatura apresentada – capítulo IV - e consequentes conclusões – capítulo V.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Consultoria de Recrutamento

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) incide sobre o estágio realizado na *Page Personnel*, logo considero oportuno iniciar com uma revisão da literatura sobre as empresas de consultoria.

Recursos valiosos, raros e difíceis de imitar têm um papel preponderante na criação de vantagem competitiva da organização (Barney, 1991; Peteraf, 1993, cit. por Donnelly, 2011). No entanto, estes talentos são difíceis de identificar e cada vez mais as organizações recorrem a serviços externos para as auxiliar na procura de novos colaboradores, assistindo-se a um grande crescimento na utilização de consultoras de recursos humanos, retirando-se assim vantagem da experiência e do conhecimento especializado dos consultores (Sheehan, Nelson & Holland, 2002).

As empresas de consultoria não estão limitadas ao recrutamento e podem prestar vários serviços especializados, tais como o planeamento das compensações e benefícios, a formação e desenvolvimento, a criação de programas de avaliação de desempenho e aconselhamento de carreira (Sheehan, Nelson & Holland, 2002).

Quando uma organização escolhe uma empresa de consultoria tem essencialmente em consideração dois fatores – o grau de especialização da empresa de recrutamento e dos seus consultores e o custo do processo (Rankin, 2003, cit. por Florea, 2014). O objetivo da externalização de algumas áreas e do *outsourcing* é libertar os profissionais de recursos humanos internos das tarefas mais administrativas, de modo a focalizarem-se nas atividades *core* da organização. No entanto, é necessário ter em atenção o tipo de áreas que são externalizadas, acompanhar de perto e monitorizar todo o processo para não fugir ao controlo da empresa (Sheehan, Nelson & Holland, 2002).

A existência de um bom nível de comunicação entre a organização contratante e a empresa de consultoria é essencial (Florea, 2014). A capacidade de adaptação e o grau de ajustamento entre ambas ditará o sucesso da parceria (Sheehan, Nelson & Holland, 2002). As consultoras de recrutamento devem estar em perfeita consonância com o cliente, que lhes deverá fornecer o máximo de informação no que diz respeito à cultura organizacional, à dinâmica de funcionamento e à função a recrutar, revelando pormenorizadamente a descrição das tarefas, a experiência e a formação necessárias, a remuneração e os benefícios relacionados com a vaga e os *timings* para o processo de recrutamento (Florea, 2014). A consultora tem que obter toda a informação para ir de

encontro aos requisitos e responder de forma positiva às necessidades do cliente, apresentando uma elevada qualidade e eficiência na correspondência entre a organização contratante e os candidatos que lhe são apresentados (Biglaiser & Friedman, 1994, cit. por Hamori, 2010).

Tendo toda a informação necessária do seu lado, a consultora de recrutamento é responsável pela realização e divulgação do anúncio, pela receção e análise das candidaturas, procedendo às primeiras entrevistas com os candidatos, com a finalidade de identificar os melhores e reencaminhar uma *shortlist* para a empresa cliente (Jordan, 2007, cit. por Florea, 2014). Os consultores aparecem assim como mediadores da relação entre a empresa contratante e os candidatos, sendo responsáveis por equilibrar os interesses de ambos (Khurana, 2002, cit. por Hamori, 2010). Se por um lado a consultora representa o empregador, por outro também existe a necessidade de estabelecer uma relação com os candidatos (Florea, 2014). Estas empresas, mais do que preocupar-se com o processo de recrutamento, deverão prestar um verdadeiro serviço de consultoria, fornecendo ao candidato dicas para desenvolver a sua prestação em entrevista e preparando-os para a entrevista no cliente, revelando informação sobre a função e a organização (MacLintock-Rudnick, 2006, cit. por Florea, 2014).

As empresas de consultoria são vistas como um meio atrativo, uma vez que são compostas por um conjunto de profissionais detentores de um conhecimento especializado (Sheehan, Nelson & Holland, 2002) e que têm uma abordagem objetiva e imparcial no processo de R&S, resultante da vantagem de serem *outsiders* e não estarem confinados às relações sociais da organização cliente (Kristie, 2010).

O tipo de posições que recruta e o nível de remuneração da função são critérios que definem a categoria da consultora de recrutamento, que se dividem entre *Temporary Placement Firms*, *Contingency Search Firms* e *Executive Search Firms* (Hamori, 2010). As *Temporary Placement Firms* ocupam-se de projetos de carácter temporário (Bidwell & Fernandez-Mateo, 2008 cit. por Hamori, 2010), associados a posições técnicas com uma remuneração não muito elevada e que por norma utilizam candidatos que já conhecem e que já foram colocados anteriormente noutros locais (King et al., 2005, cit. por Hamori, 2010), de forma a agilizar o processo. As *Contingency Search Firms* são responsáveis por preencher posições de *middle up management*, com um carácter maioritariamente permanente e uma remuneração média. Por fim, as *Executive Search Firms* associadas ao recrutamento de posições de direcção, que auferem de remunerações

muito elevadas. Normalmente, o recurso a este tipo de empresas especializadas ocorre quando há uma grande dificuldade na identificação destes executivos (Hamori, 2010).

Cada vez mais, em qualquer um deste tipo de empresas, os consultores devem afastar-se daquilo que é um recrutador tradicional e adotar uma abordagem consultiva, procurando acrescentar valor à empresa cliente, ajudar na definição de perfis, pedir feedback e discutir necessidades e escolhas. É essencial a promoção de um trabalho de parceria com o objetivo de alcançarem os melhores resultados (Vlastelica, 2012).

1.2. Métodos de Recrutamento

O processo de recrutamento é composto pelo conjunto de atividades realizadas pela organização com o objetivo de identificar e atrair potenciais empregados (Breaugh & Starke, 2000, cit. por Parry & Tyson, 2008) e que se desenvolve após a identificação ou previsão de uma necessidade. A capacidade de uma organização atrair e reter recursos humanos de qualidade irá ditar o sucesso e será fator de vantagem competitiva (Barney, 1991, cit. por Parry & Tyson, 2008). Neste sentido, para além das fases de recrutamento e de seleção do processo, Bartram (2000) identifica uma fase anterior que denomina de atração. Cada vez mais, *a luta pelo talento* redireciona o foco das organizações, que deixa de estar centralizado na seleção e se concentra na atração de candidatos.

Determinar a necessidade e a vaga a preencher é dos primeiros momentos do processo de recrutamento, sendo essencial identificar os requisitos da função e as competências necessárias para a desempenhar, informação indispensável para construir elementos como os anúncios e que poderá ser encontrada na Análise e Descrição de Funções da posição em questão (Ryan, Gubern & Rodriguez, 2000; Torrington, Hall & Taylor, 2008).

A necessidade de recorrer ao recrutamento externo implica a adoção de um método que seja eficiente em termos de resultados e eficaz em termos de custos, sendo que cada instrumento é mais ou menos eficiente dependendo das circunstâncias (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Existem vários métodos de recrutamento: anúncios, e-recrutamento, centros e agências de emprego, feiras de emprego, contactos com universidades e *head-hunting* (Gomes et al., 2008). No entanto, neste trabalho de revisão da literatura, apenas me irei focar nos métodos de recrutamento utilizados nos processos em que estive envolvida na *PP* – anúncios, e-recrutamento e *head-hunting*.

1.2.1. Anúncios

O método de recrutamento mais comum e reconhecido é o anúncio (Heraty & Morley, 1998, cit. por France, 2010), sendo a imprensa o meio mais tradicional para a sua publicação (Ryan, Gubern & Rodriguez, 2000).

O anúncio de recrutamento constitui uma importante ferramenta que se encontra à disposição das organizações com o objetivo de atrair as pessoas certas e identificar um conjunto de candidatos (Backhaus, 2004). É através do anúncio que quem está à procura de emprego tem um primeiro envolvimento com a organização, daí ser importante desenhar um anúncio único, distinto e atrativo por forma a chamar a atenção (Rai & Kothari, 2008) e gerar uma ligação e uma preferência pela organização (Sisodia & Chowdhary, 2012), conseguindo-se assim maximizar a quantidade de candidaturas e as possibilidades de encontrar potenciais candidatos. Esta maximização implica, inevitavelmente, que quanto mais candidatos houver, mais tempo e dinheiro se irá despende no processo (Huselid 1995, cit. por Feldman, Bearden & Hardesty, 2006).

O anúncio deverá representar a cultura da organização, pois se o candidato for atraído pelo anúncio haverá maior probabilidade de se ajustar e integrar na empresa (Kaplan, Aamodt & Wilk, 1991). No entanto, para que o potencial candidato consiga perceber se existe esta similaridade é necessário que o anúncio forneça informação específica para este poder avaliar o grau de *fit* (Backhaus, 2004). Os candidatos procuram, essencialmente, informações sobre as compensações, oportunidades de carreira, funções, responsabilidades e ambiente de trabalho (Cable et al., 2000 cit. por Feldman, Bearden & Hardesty, 2006).

O anúncio deverá conter o nome da organização, o logo e um breve resumo sobre o sector de negócio. Contudo, quando o anúncio é colocado por uma agência ou consultora, o nome da empresa poderá não ser divulgado, por uma questão de confidencialidade (Ryan, Gubern & Rodriguez, 2000). De seguida deverá ser apresentada a descrição das funções, as responsabilidades, as qualificações e formação requeridas, apontando para alguns atributos motivacionais do trabalho (Rai & Kothari, 2008), o perfil de competências, o salário e as instruções para realizar a candidatura (Torrington, Hall & Taylor, 2008). A referência ao salário poderá não ser feita, uma vez que é uma componente flexível que irá depender da experiência e das competências do candidato selecionado, optando-se por perceber, posteriormente, as expectativas salariais dos candidatos (Rai & Kothari, 2008).

Os elementos visuais do anúncio amplificam a mensagem que se quer transmitir (Sisodia & Chowdhary, 2012). Deste modo, questões como o *layout* e o *design*, têm influência na resposta dos potenciais candidatos ao anúncio (Rai & Kothari, 2008), sendo importante destacar o anúncio na página (Ryan, Gubern & Rodriguez, 2000) e incluir imagens e um slogan cativante (Kaplan, Aamodt & Wilk, 1991). Os próprios elementos visuais reforçam a presença de uma organização no mercado (Ryan, Gubern & Rodriguez, 2000).

O anúncio não se limita a fornecer informação, este também define a personalidade da marca da empresa (Sisodia & Chowdhary, 2012). A capacidade da organização promover os seus valores e políticas, estabelecer a sua identidade enquanto empregadora e criar uma imagem corporativa, de modo a atrair potenciais candidatos surge do conceito de *Employer Branding* (Backhaus, 2004). A organização desenvolve uma imagem positiva para se tornar um local desejável para trabalhar (Torrington, Hall & Taylor, 2008), o que contribui fortemente para a atração inicial do candidato ao anúncio de recrutamento (Backhaus, 2004).

Apesar do desenvolvimento tecnológico, Sisodia & Chowdhary (2012) defendem que os anúncios na imprensa escrita não deverão deixar de existir, pois este meio permite à empresa estabelecer a sua presença no mercado.

1.2.2. E-Recrutamento

As novas tecnologias e o desenvolvimento da internet tiveram um enorme impacto em toda a sociedade. Os processos de R&S sofreram igualmente a influência do desenvolvimento tecnológico, o que levou ao surgimento de novos métodos e práticas. O e-recrutamento é o resultado desta influência e é definido como um instrumento que usa a tecnologia para atrair candidatos e que auxilia todo o processo de R&S (Cushway, 2012, cit. por Florea, & Badea, 2013), podendo ser implementado através do *website* próprio da empresa ou recorrendo a portais de emprego *online* (Singh & Narang, 2008).

O envolvimento da organização no e-recrutamento vai muito para além da colocação do anúncio *online*, pois existe a necessidade de facultar todas as informações relativamente à função e à organização e promover uma comunicação bidirecional com os candidatos, ficando com o registo de todas as candidaturas e armazenando os *CV's* em base de dados (Singh & Narang, 2008).

A grande vantagem do e-recrutamento é, sem dúvida, a redução de custos em relação aos anúncios na imprensa, por exemplo, bem como a diminuição significativa do ciclo de contratação, uma vez que este método permite diminuir as questões administrativas relacionadas com o processo (Florea, & Badea, 2013). No entanto, o recrutamento *online* não deve ser eleito apenas por se caracterizar por baixos custos. A melhor solução de recrutamento deve ser escolhida em função do contexto e tendo em conta o tipo de vaga a preencher (Coleman, 2006).

O e-recrutamento possibilita ainda chegar a uma grande quantidade de candidatos, incluindo a pessoas que não estão ativamente à procura de emprego (Florea, & Badea, 2013) e permite ultrapassar fronteiras, pois o acesso é global, uma vez que qualquer pessoa se poderá candidatar através deste meio. O mercado de trabalho torna-se assim verdadeiramente aberto e ilimitado do ponto de vista geográfico, logo mais competitivo (Cappelli, 2001, cit. por Sylva & Mol, 2009).

A internet coloca à disposição dos candidatos muito mais informação, sendo possível pesquisar vários anúncios e candidatar-se a vários empregos através da submissão do *CV* ou do preenchimento de formulários de candidatura. As possibilidades interativas resultantes do e-recrutamento permitem uma pesquisa e uma candidatura muito mais fácil e rápida (Sylva & Mol, 2009) sendo possível enviar, para os candidatos registados nos *websites*, atualizações relativamente a novas vagas referentes à sua formação e experiência (Florea, & Badea, 2013).

Apresentadas as vantagens inerentes ao e-recrutamento, importa também referir as desvantagens. Se por um lado, os anúncios *online* permitem chegar a uma grande quantidade de candidatos, por outro, as organizações são, posteriormente, inundadas com uma infinidade de candidaturas (Starcke, 1996, cit. por Parry & Tyson, 2008). Este método de recrutamento está ainda limitado por não se encontrar ao alcance de todos (Florea, & Badea, 2013), uma vez que o uso da internet é menos habitual por pessoas mais velhas (Pfieffelmann, Wagner & Libkuman, 2010), por pessoas que não estão familiarizadas com as novas tecnologias e que são menos abertas a novas experiências (Bartram, 2000). Existem ainda os que por razões de segurança, demonstram reticências na submissão dos seus dados na internet (Wuttke, 2008 cit. por Florea, & Badea, 2013).

O conteúdo presente no *website* de recrutamento e as suas particularidades estilísticas - atributos estéticos e facilidade de navegação - podem influenciar a atratividade da organização (Cober et al., 2003). Nas suas pesquisas, os candidatos, procuram ativamente informação relacionada com a organização e a função - dados

relativos às compensações, às oportunidades de carreira e à cultura organizacional - (Cober et al., 2003), de forma a perceberem se existe congruência entre as suas características pessoais e expectativas e as características da organização - *Person-Organization Fit* – bem como para perceberem a correspondência entre as características individuais, como os conhecimentos e capacidades, e os requisitos da função - *Person – Job Fit* – (Carless, 2005). Caso exista esta percepção, existe uma maior atratividade pela organização, bem como uma maior probabilidade dos candidatos se interessarem e avançarem para os próximos passos do processo de recrutamento (Carless, 2005).

As características estilísticas do *website*, apresentam igualmente influência na atratividade organizacional, pois desenvolvem o interesse do candidato na oportunidade de trabalho (Cober et al., 2003). A facilidade de navegação no *website* tem implicações na capacidade dos candidatos procurarem a informação que precisam. O *site* deve ter a capacidade de fornecer, em tempo real, feedback sobre o *Person - Organization Fit* (Pfieffermann, Wagner & Libkuman, 2010), caso os candidatos não encontrarem de forma fácil a informação pretendida irão pesquisar para outros *websites* (Hoffman & Novak, 1996, cit. por Pfieffermann, Wagner & Libkuman, 2010).

Hoje em dia, o sucesso do sistema de recrutamento *online* constitui uma necessidade para as organizações serem competitivas (Sylva & Mol, 2009), sendo de extrema importância a capacidade da empresa criar uma imagem e estabelecer uma identidade nos meios digitais e nas plataformas sociais. Para além do *website* próprio ou do recurso a *sites* de emprego online, cada vez mais, as empresas apostam em plataformas como o *LinkedIn*, que se afirma como um instrumento com um enorme potencial para a realização de pesquisas de recrutamento e para a colocação de oportunidades de trabalho (Drinkwater, 2013). A utilização dos *social media* tem como objetivo recrutar e promover a organização, com vista a atrair os melhores talentos (Stoller, 2012).

O e-recrutamento é uma ferramenta que integra as estratégias da grande maioria das empresas. Consequentemente, as expectativas dos candidatos encontrarem um trabalho através deste meio é maior do que usando os métodos tradicionais (Bartram, 2000).

1.2.3. *Head-Hunting*

As decisões de contratação são momentos cruciais que assumem consequências na vida de uma organização (Ramsey, 2013). Procurar talentos e encontrar os melhores profissionais para uma função é algo que demora tempo e exige recursos que, muitas vezes, as organizações não têm. Nestes casos, a melhor opção poderá passar por recorrer a empresas especializadas de *executive search* e a *headhunters*, como um meio eficaz para conduzir os processos de R&S (Nazmi, 2006).

O trabalho do *headhunter* é baseado em duas atividades: procurar obter clientes e candidatos e tentar colocar os seus candidatos nos clientes (Finlay & Coverdill, 2007), desempenhando um papel mediador e de negociação entre as partes (Coverdill & Finlay, 1998). No entanto, a tarefa de um *headhunter* difere bastante daquilo a que se propunham as agências de recrutamento tradicional, que tentavam persuadir os seus clientes a contratar candidatos que já conheciam e que tinham em *stock*. Contrariamente, um bom *headhunter* aplica todo o seu tempo na procura, identificação e avaliação de potenciais candidatos, que vão de encontro às necessidades da organização cliente e que estejam perfeitamente alinhados com a sua cultura. Assim sendo, o *headhunter* encontra a pessoa certa para uma determinado trabalho, enquanto nas agências de recrutamento tradicional a lógica é inversa, pois procura-se encontrar trabalho para as pessoas (Finlay & Coverdill, 2007). Esta diferença demonstra o elevado grau de especialização associado aos *headhunters*, que se tornam uma componente integrante do processo e influenciam a perceção e as preferências dos clientes (Coverdill & Finlay, 1998). Este método tem a desvantagem de apresentar custos elevados, sendo utilizado maioritariamente quando estão em causa posições difíceis de preencher devido à especificidade do cargo (Ramsey, 2013) e destinando-se essencialmente a projetos de contratação de executivos de topo – (Gomes et al., 2008; Nazmi, 2006).

Os passos seguidos pelos *headhunters* num processo de R&S são equivalentes ao que a organização cliente faria. A grande diferença prende-se com o facto destes profissionais possuírem o tempo, os recursos, a formação e o conhecimento de mercado necessários para tornar a pesquisa mais fácil e rápida (Ramsey, 2013). Numa primeira fase, o *headhunter* deve procurar conhecer o seu cliente e as características da empresa e do negócio (Gomes et al., 2008), apreendendo a missão, visão, valores e objetivos do cliente para conseguir ir de encontro às suas necessidades específicas. Para tal, os profissionais de *head-hunting* contam com o auxílio do cliente na definição do perfil pretendido, tendo por base as características da posição a preencher (Ramsey, 2013).

Para levar a cabo a pesquisa e identificação de candidatos, o profissional poderá colocar ou não um anúncio nos media (Ramsey, 2013), deverá recorrer a bases de dados (Gomes et al., 2008) e a instrumentos como o *LinkedIn*, extremamente útil na procura de potenciais candidatos, sendo que cada um de nós deve ter a preocupação de se tornar visível nestes meios para ser encontrado (Addicott, 2012). Aliás, as pessoas que estão satisfeitos a nível profissional, por norma, não respondem a anúncios, logo, as redes sociais são um meio decisivo para as identificar (Finlay & Coverdill, 2007).

Por vezes, os clientes dão indicações sobre onde poderão ser encontradas pessoas com as características que desejam (Gomes et al., 2008), o que significa que a função dos *headhunters* passa por caçar candidatos na concorrência e atrair e mover essas pessoas, quando vêem nelas potenciais candidatos (Addicott, 2012). A pessoa contactada deve mostrar-se receptiva à abordagem dos *headhunters* (Addicott, 2012), mas também verificar a reputação da empresa/profissional que a contactou (Nazmi, 2006).

Os *headhunters* têm uma visão holística do mercado (Reina, 2010), uma extensa rede de contactos e sabem onde estão os bons candidatos e como atraí-los (Ramsey, 2013). Após a identificação dos potenciais candidatos, os próprios *headhunters* fazem a sua seleção apoiados em instrumentos de avaliação como as entrevistas e a recolha de referências (Ramsey, 2013), partindo para a apresentação ao cliente de uma *shortlist*, composta por candidatos que correspondem ao perfil definido (Gomes et al., 2008). Nesta fase, o *headhunter* prepara os seus candidatos para a entrevista no cliente e fornece-lhes as informações necessárias. Do mesmo modo, o candidato deve ser verdadeiro com o *headhunter* para não haver surpresas no decorrer do processo e para que este o ajude a gerir todas as questões que se possam levantar (Reina, 2010).

Durante o processo é de destacar a importância da existência de cooperação entre o *headhunter* e o cliente para o sucesso do recrutamento. Efetivamente, os *headhunters* assumem um papel ativo ao longo de todo o processo de R&S, mas a decisão final pertence sempre ao cliente (Ramsey, 2013). Caso a empresa cliente realize uma oferta a um candidato apresentado pelo *headhunter*, este ganha um *fee* pela colocação, ou seja, uma taxa equivalente a uma percentagem da remuneração anual do candidato selecionado (Nazmi, 2006; Finlay & Coverdill, 2007).

1.3. Técnicas de Seleção

Após a atração dos candidatos desenvolvida pelo recrutamento, entramos no processo de seleção cujo objetivo principal é escolher e contratar a pessoa certa para o cargo, tendo em conta que para isso é necessário usar as ferramentas corretas (Hirsh, 2009).

O processo de seleção tem implicações em termos de custos e de tempo, portanto é necessário tomar uma decisão consciente sobre os métodos, técnicas e instrumentos que irão permitir identificar, de forma rápida e eficiente, os candidatos que possuem as características necessárias para desempenhar a função (Morin & Denis, 2010), pois a ligação entre a escolha de um bom método de seleção e o desempenho organizacional está comprovada (Terpstra & Rozell, 1993, cit. por Wilk, & Cappelli, 2003).

Cada processo de seleção deve recorrer a várias técnicas em simultâneo para recolher informação sobre o candidato (Wilk, & Cappelli, 2003) e de forma a aumentar a sua validade preditiva (Gomes et al., 2008). Existem várias técnicas de seleção, sendo que Torrington, Hall & Taylor (2008) destaca: entrevistas, *assessment centers*, referências e uma bateria de testes que se pode aplicar aos candidatos durante o processo, tais como testes de habilitações, capacidades específicas, inteligência geral e personalidade.

Neste trabalho de revisão da literatura, apenas me irei focar nas técnicas de seleção praticadas nos processos em que estive envolvida na empresa onde realizei o estágio – testes, entrevistas e controlo de referências.

1.3.1. Testes Psicométricos

Os erros cometidos durante um processo de R&S representam enormes custos para as empresas (Demasi, 2013). Deste modo, cada vez mais se tem observado um crescimento na aplicação de testes (Bartram, 2001, cit. por Carless, 2009), que surgem como uma forma de aumentar o conhecimento sobre os candidatos e como tal devem ser incorporados nos processos, a par dos tradicionais métodos, como a entrevista e o controlo de referências (Demasi, 2013).

Os testes psicométricos são definidos como instrumentos padronizados que pretendem identificar as capacidades cognitivas e os traços de personalidade dos candidatos com o objetivo de detetar se estes possuem as características necessárias para o exercício de determinada função dentro de uma organização específica (Demasi,

2013). Estes testes apresentam-se como um poderoso instrumento de seleção, capaz de avaliar os candidatos de forma confiável, precisa e justa (Lyons, 2006), uma vez que a todos os candidatos são aplicadas as mesmas perguntas e são utilizados os mesmos padrões de correção e escalas de avaliação (Prewitt, 1998).

Uma das grandes vantagens deste instrumento prende-se com a sua forte capacidade preditiva do desempenho dos candidatos (Demasi, 2013), uma vez que através dos testes psicométricos é possível prever o sucesso no trabalho (Prewitt, 1998), pois a obtenção de resultados elevados nos testes prevê alto desempenho na função (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Este instrumento permite avaliar um grande número de candidatos (Lyons, 2006), mas a validação e correção dos testes pode consumir muito tempo (Torrington, Hall & Taylor, 2008) e envolver custos, o que implica que, na maioria das vezes, este método seja aplicado de forma restrita e apenas a funções de gestão e a cargos elevados (Prewitt, 1998; Torrington, Hall & Taylor, 2008). Quando aplicados através da internet, os testes psicométricos permitem avaliar um elevado número de candidatos num curto espaço de tempo (Lyons, 2006) e existe a possibilidade de fazer a correção automática de alguns testes, o que vem facilitar o processo (Blasco, 2004).

Os testes psicométricos mais populares são os testes de capacidades e de personalidade (Taylor et al., 2002 cit. por Carless, 2009). Os testes de capacidades pretendem medir a inteligência e as aptidões do candidato de forma a determinar se este é capaz de desempenhar a função a que se propõe. Os testes de personalidade procuram identificar as características e os traços de personalidade dos candidatos que, inevitavelmente, têm influência no desempenho e na forma como interagem na empresa (Demasi, 2013). Aplicar diferentes tipos de testes aumenta o poder preditivo do método (Prewitt, 1998).

Antes da aplicação dos testes é imperativo analisar e identificar quais os mais apropriados para as necessidades da organização, tendo em conta as dimensões que esta precisa de avaliar nos candidatos (Lyons, 2006). Cada função é caracterizada por competências chave e os testes psicométricos devem ser desenhados para avaliar e medir essas especificidades (Demasi, 2013), tendo por isso maior validade quando baseados na Análise e Descrição de Funções (Carless, 2009), onde constam as características do cargo, as tarefas a desempenhar e as competências necessárias.

Deve-se assegurar que os testes não incorporam perguntas com um carácter discriminatório (Lyons, 2006). Para tal, é importante criar questões válidas e precisas

(Prewitt, 1998), de forma a obter informação objetiva para que as decisões de seleção sejam legalmente justificáveis (Demasi, 2013). Contudo, estas decisões não podem ser baseadas, unicamente, nos testes psicométricos (Prewitt, 1998). É importante combinar diferentes métodos de seleção, de forma a conseguir aumentar a capacidade preditiva do desempenho futuro dos candidatos e, assim, conseguir identificar, mais facilmente, a pessoa certa para o cargo (Demasi, 2013). Tipicamente, a aplicação dos testes psicométricos é combinada com a realização de entrevistas (Carless, 2009).

1.3.2. Entrevista

Apesar da existência de um variadíssimo número de métodos e práticas de seleção, a entrevista é, efetivamente, a técnica mais utilizada para a escolha de candidatos (McDaniel et al., 1994), considerada por muitas empresas a ferramenta número um no momento de proceder à seleção dos candidatos e tomar decisões (Pettersen and Durivage, 2008, cit. por Morin & Denis, 2010).

A entrevista de seleção deverá ser vista como um momento de interação social, em que é estabelecida uma comunicação bidirecional entre entrevistador e entrevistado (Dipboye, Macan, & Shahani-Denning, 2012, cit. por Farago, Zide & Shahani-Denning, 2013). Para o entrevistador, a entrevista funciona como um meio para conhecer o candidato e que o irá auxiliar a tomar uma decisão consciente. No caso do candidato, a entrevista é útil para recolher informação sobre a organização e a função (Farago, Zide & Shahani-Denning, 2013). As definições de entrevista de seleção apontam igualmente para o intuito preditivo desta técnica (Gomes et al., 2008), enquanto um veículo que permitirá identificar os conhecimentos e comportamentos que possibilitarão prever o desempenho futuro (McDaniel et al., 1994; Blackman, 2002).

O local da entrevista, o meio utilizado para a sua condução (presencial, telefónica, por videoconferência), o número de entrevistadores e o tipo de estrutura da entrevista são elementos que atuam como fatores condicionantes e têm impacto na perceção dos candidatos sobre o processo de R&S e sobre a organização (Chapman & Zweig, 2005).

A entrevista telefónica apresenta um conjunto de vantagens que assentam essencialmente na eficácia em termos de custos e na eficiência em termos de tempo (Taylor, 2002, cit. por Block & Erskine, 2012). Uma entrevista por telefone ou por videoconferência permite entrevistar qualquer pessoa independentemente da sua localização geográfica, o que assume uma importância crescente devido à natureza cada

vez mais global das pesquisas de R&S (Gibson & Cohen, 2003, cit. por Block & Erskine, 2012). As pessoas respondem a uma questão ao telefone de forma diferente da que fariam numa entrevista presencial (Block & Erskine, 2012). Ao telefone existe um à vontade maior, inclusive para mentir. Neste sentido, muitas vezes, a entrevista telefónica é utilizada como uma técnica de pré-seleção para uma entrevista presencial, em que se fazem algumas perguntas iniciais para testar algum tipo de competência necessária e para perceber as motivações dos candidatos (Torrington, Hall & Taylor, 2008).

O número de entrevistadores é outro dos fatores que condiciona uma entrevista, podendo variar entre um entrevistador – entrevista individual - ou vários – entrevista sequencial e painel de entrevistadores. As entrevistas sequenciais resultam de um conjunto de entrevistas individuais realizadas ao mesmo candidato, mas por diferentes entrevistadores (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Enquanto que no painel de entrevistadores, estes estão presentes simultaneamente na entrevista, possibilitando uma avaliação e decisão mais rápida (Gomes et al., 2008). Ainda no que diz respeito aos entrevistadores, é essencial para o sucesso das práticas de seleção que estes recebam formação de forma contínua (Chapman & Zweig, 2005).

A formação é uma componente da entrevista estruturada (Campion et al., 1997), o que nos remete para os diferentes tipos de estrutura das entrevistas, que segundo Blackman (2002) se distinguem entre entrevistas estruturadas e não estruturadas.

A estrutura das entrevistas é determinada por um conjunto de componentes que têm influência no conteúdo das entrevistas e na avaliação dos candidatos (Campion et al. 1997). O conteúdo das entrevistas deve ser alimentado por questões de carácter situacional – focadas nas intenções e nos comportamentos futuros (Campion et al. 1997) - e comportamental – focadas nos comportamentos passados (Campion et al. 1997; McDaniel et al., 1994) -. As questões colocadas deverão ser orientadas para o cargo e baseadas na Análise de Funções, sendo previamente definidas e estandardizadas, ou seja, as perguntas devem ser iguais para todos os candidatos (Campion et al. 1997; Blackman, 2002; Farago, Zide & Shahani-Denning, 2013) e as respostas avaliadas segundo padrões e escalas formalizadas (McDaniel et al., 1994; Campion et al. 1997; Blackman, 2002). A utilização de entrevistas estruturadas torna mais fácil justificar as decisões de seleção tomadas, pois os candidatos são comparados de forma objetiva, sendo contratados ou afastados do processo unicamente por razões relacionadas com a função (Latham and Finnegan 1993, cit. por Seijts & Kyei-Poku, 2010).

No outro prato da balança encontram-se as entrevistas não estruturadas, compostas por questões que não são baseadas na Análise de Funções (Blackman, 2002). Neste tipo de entrevistas, as perguntas não são iguais para todos os candidatos, nem as respostas são avaliadas por critérios previamente definidos (McDaniel et al., 1994). As entrevistas não estruturadas inserem-se num ambiente mais informal, tornando-se mais apropriadas para identificar as características de personalidade dos candidatos, uma vez que as entrevistas estruturadas restringem o que as pessoas fazem e dizem (Blackman, 2002).

Apesar de estar associado às entrevistas estruturadas uma validade preditiva superior (Blackman, 2002), os profissionais de recrutamento e os candidatos dão preferência às entrevistas não estruturadas (Highhouse, 2008 cit. por Seijts & Kyei-Poku 2010). Os entrevistadores consideram que as entrevistas estruturadas lhes retiram autonomia na avaliação dos candidatos e nas decisões de seleção (Schmitt, 1999 cit. por Chapman & Zweig, 2005) e os candidatos querem apresentar-se favoravelmente perante o seu interlocutor e este tipo de entrevistas reduz a possibilidade de gestão de impressões (Chapman & Rowe, 2002 cit. por Chapman & Zweig, 2005).

Durante as entrevistas, o próprio recrutador é responsável por transmitir uma imagem positiva e atrativa da organização. Quando um candidato não passa no processo de seleção, a empresa deve dar feedback, explicando as razões da rejeição, como forma de estabelecer um reforço favorável entre o candidato e a organização e este ficar com uma boa impressão (Ployhart, Ryan, & Bennett, 1999 cit. por Silvester et al., 2002).

A entrevista proporciona uma visão única e singular que os outros instrumentos de seleção não oferecem (Farago, Zide & Shahani-Denning, 2013), pois assenta na interação social e na possibilidade de conhecer e explorar o potencial do candidato, não só em termos das suas competências, mas também em relação à sua capacidade de adaptação e identificação com a função e a organização.

1.3.3. Referências

Os três métodos mais utilizados nos processos de R&S são a análise profissional através do CV, a entrevista de seleção e a recolha de referências (Lado, 2012). Os processos não devem centrar-se unicamente no CV e na entrevista (Disney, 1994), pois os candidatos têm tendência a vangloriarem-se e a omitirem informação negativa a seu respeito (Levashina & Campion, 2007 cit. por Hedricks, Robie & Oswald 2013), surgindo a necessidade de introduzir um outro método – a recolha de referências – cuja

finalidade é comprovar a veracidade da informação fornecida pelos candidatos ao longo das várias fases do processo de R&S, bem como obter informação adicional, que não foi captada através dos restantes instrumentos utilizados (Lado, 2012).

As referências consistem na recolha de informação relativamente aos comportamentos e às características pessoais e profissionais de um candidato, recorrendo para isso a uma pessoa, por norma um antigo supervisor, que fornecerá estes elementos (Lado, 2012). A recolha de referências de um candidato tanto pode ajudá-lo na obtenção do emprego como desqualificá-lo (Disney, 1994).

Terpstra et al. (2000) apontam as referências e os testes médicos como ferramentas de seleção negativas, em contraponto com os instrumentos positivos (entrevistas estruturadas, testes psicométricos), que têm como objetivo identificar o indivíduo que terá o melhor desempenho na função. No caso das referências a finalidade não é encontrar o melhor, mas sim verificar informação e detetar se existe algum problema.

Conhecendo o objetivo da recolha de referências, esta pode ser desenvolvida através do recurso a cartas de recomendação ou através da verificação das referências por telefone, de forma presencial ou por intermédio de uma agência especializada nesse campo (Lado, 2012). As cartas de recomendação são documentos onde constam as características profissionais de um colaborador com quem já se trabalhou para facilitar a sua integração novamente no mercado de trabalho (Lado, 2012). No entanto, é extremamente raro encontrar cartas de recomendação com informação negativa (Grote, Robiner, & Haut, 2001 cit. por Hedricks, Robie & Oswald, 2013), pois estas estão limitadas à descrição do bom desempenho do candidato, sendo aconselhável optar pelas referências verbais e não pelas escritas (Brown, 2011). A verificação das referências através do telefone possibilita a interação entre os dois interlocutores, dando a oportunidade ao novo empregador de questionar, indagar e aprofundar as questões, à semelhança do que acontece com as entrevistas (Taylor et al., 2004).

No processo de verificação de referências existe um conjunto de procedimentos que se deve ter em conta. O contacto com um antigo empregador é um momento importante na avaliação do candidato, logo a recolha de referências deve ser feita antes de se realizar a proposta de emprego para se perceber, nomeadamente, se existe algum tipo de hábitos de trabalho indesejáveis (Brown, 2011), pois os comportamentos do passado são excelentes indicadores das ações futuras e irão auxiliar o recrutador na tomada de decisão (Peck, 2007). Inicialmente, ainda há que ter em consideração a

necessidade de possuir autorização do candidato para entrar em contacto com as referências (Disney, 1994; Brown, 2011).

As referências podem ser recolhidas através de antigos supervisores, colegas, clientes e todos aqueles que tenham estado ativamente envolvidos com o candidato, a nível profissional, sendo importante recolher três testemunhos (Peck, 2007). As perguntas realizadas pelo recrutador no momento da recolha de referências têm que ser caracterizadas pela objetividade e neutralidade (Peck, 2007). Toda a informação disponível no CV e resultante da entrevista deve ser analisada para se construir um conjunto de perguntas pertinentes e direcionadas para as necessidades específicas do cargo em causa, focando-se nas responsabilidades, nos conhecimentos técnicos (Disney, 1994), nas competências, nas atitudes na organização, nas capacidades interpessoais e de relacionamento com superiores e colegas (Lado, 2012). As perguntas relacionadas com a esfera privada dos candidatos deverão ser completamente evitadas (Brown, 2011). Muitas empresas preferem recorrer a organizações especializadas na recolha de referências, com o intuito de garantir a legitimidade do processo (Becze, 2008).

Se alguns estudos indicam o baixo grau de validade e confiança das referências, considerando a sua informação como algo questionável e impreciso (Terpstra et al. 2000), outros autores consideram que basear a recolha de referências em questões estruturadas, ou seja, focadas na função e nas competências do candidato (Hedricks, Robie & Oswald, 2013) aumenta o valor informacional das referências e a sua capacidade preditiva do desempenho futuro (Taylor et al., 2004), permitindo fazer uma avaliação justa e consistente para todos os candidatos (Hedricks, Robie & Oswald, 2013). Para além disso, as questões deverão ter abrangência e não ser limitadas a simples respostas de sim ou não, pois quanto mais se souber sobre o candidato, mais facilmente se conseguirá determinar a sua adequação ou não ao cargo e à organização (Peck, 2007). Assim sendo, uma abordagem estruturada na recolha de referências irá permitir aumentar a validade das informações, à semelhança do que acontece no caso das entrevistas estruturadas (Taylor et al., 2004). Por outro lado, uma falha na verificação das referências de um candidato pode expor a organização ao risco de uma contratação negligente (Ryan & Lasek, 1991 cit. por Taylor et al., 2004).

Em suma, este é um instrumento que se destaca pela sua flexibilidade, pois pode ser aplicado em todos os processos de R&S (Lado, 2012) e auxilia os empregadores a atestar as qualidades profissionais e pessoais dos candidatos (Becze, 2008).

CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.1. *PageGroup* - História

A apresentação e descrição da empresa *PageGroup* constitui um momento importante para melhor se compreender a área de atuação desta organização e perceber a sua ligação à Gestão de Recursos Humanos, de forma a justificar a realização do estágio.

O *PageGroup*, anteriormente denominado *Michael Page International*, foi fundado em Londres por Bill Mc Gregorand & Michael Page, no ano 1976, começando por ser uma pequena empresa de prestação de serviços de Recrutamento e Seleção na área de contabilidade e finanças. No decorrer da década de 70, o negócio entrou em expansão e a internacionalização ocorreu em 1985. A empresa chegou a Portugal no ano 2000, com a abertura dos escritórios em Lisboa.

A alteração do nome da empresa para *PageGroup* deveu-se a um *rebranding*, ocorrido em 2012, mas os seus valores e determinações mantiveram-se fiéis. O *PageGroup* assume-se como uma consultora líder a nível mundial em recrutamento especializado e é detentora de três marcas: *Page Executive*, *Michael Page* e *Page Personnel* (ver anexo 1).

Neste momento, o *PageGroup* conta com uma experiência de 37 anos, ao longo dos quais foram desenvolvidas 25 áreas de especialização e está presente em 32 países, possuindo 164 escritórios, contando com o apoio de 5.286 colaboradores e uma base de dados que apresenta 141.000 candidatos e 10.730 organizações.

2.2. Marcas *PageGroup*

A *Page Executive* dedica-se ao R&S especializado de cargos diretivos de empresas, ou seja, está exclusivamente direcionada para funções de topo. Em Portugal, a *Page Executive* encontra-se vinculada às equipas pertencentes à *Michael Page*.

A *Michael Page* opera ao nível do R&S de posições de *middle-up management*, ou seja, funções que correspondem a quadros médios e superiores de empresas, associadas a um valor superior a 30.000€ de remuneração bruta anual. Em Portugal, a *Michael Page* atua em nove áreas: *Finance*, *Banking*, *Human Resources*, *Tax & Legal*, *Commercial & Marketing*, *Retail*, *Healthcare*, *Engineering & Property* e *Information Technology*.

A *Page Personnel* foca-se no R&S de cargos médios e funções técnicas de suporte, diferenciando-se da *Michael Page*, pois recruta para funções cuja remuneração bruta

anual tem um limite máximo de 30.000€, estando os projetos associados a posições de carácter permanente e temporário. Na *PP*, em Portugal, existe uma equipa que se ocupa, exclusivamente, do trabalho temporário. As quatro restantes equipas estão organizadas em sete divisões: *Secretarial & Management Support, Finance, Banking, Commercial & Marketing, Retail, Human Resources e Information Technology*.

2.3. Objetivos, Estratégia e Valores

O grande objetivo do *PageGroup* é ser líder em consultadoria de recrutamento especializado em cada um dos mercados em que atua, apresentando uma estratégia focada no crescimento e direcionada para a ampliação e diversificação do negócio. A estratégia de crescimento só é possível se estiver apoiada e for suportada pelos recursos humanos do *PageGroup*. Nesse sentido, a empresa privilegia o investimento na formação e desenvolvimento das equipas, por forma a manter os consultores altamente treinados e motivados, dando-lhes acesso aos melhores candidatos, através de uma extensa base de dados e da proximidade que têm aos canais online e aos social media, como o *LinkedIn*, que constituem fortes aliados na pesquisa de novos talentos.

Responder às necessidades dos clientes, encontrando o melhor candidato no menor espaço de tempo é a missão apontada pelo *PageGroup*, que faz da especialização dos seus trabalhadores, a chave do sucesso do negócio. De destacar que as equipas são compostas por consultores com formação nas áreas para as quais recrutam e com uma experiência de vários anos no sector.

O *PageGroup* identifica cinco valores - *Take pride, Be passionate, Never give up, Work as a team e Make it fun* - que devem guiar a conduta de todos os seus trabalhadores. Baseados nestes valores estão o sentimento de pertença e o espírito de equipa que é fomentado na empresa, que espera dos trabalhadores orgulho pela marca que representam e paixão por aquilo que fazem.

2.4. Caracterização dos Recursos Humanos

Após uma descrição da empresa, considero oportuno fazer uma breve caracterização dos recursos humanos do *PageGroup* em Portugal, liderados por Álvaro Fernández, Director Geral da *Michael Page Portugal*.

Em Portugal existem dois escritórios do *PageGroup*, um em Lisboa, inaugurado no ano 2000 e, atualmente, com 28 trabalhadores contratados e 9 estagiários e outro escritório no Porto, desde 2011, com 5 colaboradores. O escritório do Porto ocupa-se da área geográfica do norte, mas o volume de trabalho é muito inferior ao de Lisboa, o que

se percebe facilmente, em virtude do número mais reduzido de recursos. Em Lisboa, existe um departamento Financeiro, um departamento de Comunicação e 5 equipas alocadas à *Michael Page*, que também se ocupam dos projetos da marca *Page Executive* e 5 equipas pertencentes à *Page Personnel*. Dos 28 trabalhadores referentes ao escritório de Lisboa, 57% são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino, sendo que a média de idades é aproximadamente igual a 30 anos, o que demonstra uma população bastante jovem, como é comum nas empresas de consultoria.

No que diz respeito às áreas de formação dos colaboradores, existe um equilíbrio entre as habilitações académicas ao nível da licenciatura e do mestrado, sendo predominantes as licenciaturas/ mestrados na área da gestão e na área da psicologia, na vertente organizacional. Sendo também de destacar, que a par dos seus cursos de base, muitos dos consultores têm pós-graduações em GRH e nas áreas *core* do departamento onde pertencem, tais como Finanças, Logística ou Marketing.

Para terminar, os 33 trabalhadores que formam o *PageGroup* em Portugal, dividem-se em analistas, consultores juniores, consultores séniores e *executive managers* (ver anexo 2).

CAPÍTULO III - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO – O PROCESSO DE R&S NA PAGE PERSONNEL

Como referido inicialmente no TFM, nesta fase do percurso académico, considereei importante optar por um estágio curricular que permitisse o meu contacto com a realidade empresarial, de modo a pôr em prática os conhecimentos apreendidos.

Após o contacto com a empresa e a entrevista de seleção, este estágio, iniciado no dia 24 de Fevereiro, teve a duração de três meses e decorreu na *Page Personnel*, onde estive inserida na equipa de *Retail e Secretarial & Management Support*, à frente da qual está a *Senior Consultant* Ana Bordalo, simultaneamente minha orientadora. As funções que exerci estiveram sobretudo ligadas aos projetos da área de Retalho, sendo que ao nível do Secretariado prestei um apoio mais administrativo e tive a oportunidade de assistir a algumas entrevistas e participar na aplicação e correção de testes psicométricos.

A *PP* dedica-se ao R&S especializado de cargos médios e funções técnicas de suporte, o que na área do Retalho significa recrutar: funções com um carácter mais operacional - *Area Managers*, Gerentes de Loja, Chefes de Secção, Vendedores de Lojas de Luxo e *Visual Merchandisers*; posições pertencentes aos departamentos de

compras e *design* - Gestores de Produto; e posições ligadas ao campo da logística - *Demand Planners* ou *Supply Chains*. Estas funções enquadram-se dentro da Grande Distribuição, onde se inserem cadeias como a Sonae, por exemplo, ou pertencem ao chamado Retalho Especializado, tal como a *Zara* - segmento médio - ou a *Prada* - segmento de luxo.

O primeiro dia de estágio foi marcado por uma fase de integração e formação, em que me foram apresentadas todas as equipas do *PageGroup* Portugal. Seguiu-se um período de formação, primeiro realizado por um colega estagiário que me instruiu ao nível da plataforma informática utilizada, o *Profile*, essencial para o exercício das funções de todos os colaboradores. O período de formação foi complementado pela *Senior Consultant* Ana Bordalo, que me explicou o seu trabalho na *PP* e me descreveu toda a área de *Retail*, com o objetivo de me começar a ambientar à dinâmica de funcionamento do negócio e me familiarizar com os termos e as especificidades próprias desta área.

3.1. Atividade Comercial, Levantamento do Perfil e Identificação dos Candidatos

O processo de R&S na *PP* é composto por um ciclo com várias etapas, que se inicia com a atividade comercial desenvolvida pelo consultor e culmina no seguimento e acompanhamento do candidato selecionado, após a sua colocação na empresa, durante os primeiros meses (ver anexo 3 para uma melhor compreensão do processo de R&S e das atividades desenvolvidas). A atividade comercial e a reunião com o cliente, onde se define o perfil a recrutar e todos os *timings* relativos ao processo é um momento no qual os estagiários não participam. Deste modo, nunca estive envolvida nesta primeira fase do processo, mas fazia parte das minhas tarefas, a criação das propostas para enviar para o cliente, sendo-me entregue para isso todas as informações relativas à posição a recrutar e aos valores e *fees* a aplicar. Um novo projeto de recrutamento ou um *job*, como é chamado na *PP*, poderá ser obtido através da atividade comercial do consultor, por contacto direto do cliente com a empresa ou através de outra equipa do *PageGroup*.

A partir do momento em que o cliente tem uma necessidade de recrutamento definida e a proposta é aceite e assinada, inicia-se todo um trabalho de pesquisa e identificação de candidatos, do qual eu já fazia parte integrante. O primeiro passo, por norma, está relacionado com a criação do anúncio para a posição a recrutar. A realização dos anúncios fazia parte das minhas funções e estes eram construídos tendo por base o perfil de competências e características comportamentais previamente

definido na reunião com o cliente. Nos anúncios constavam sempre informações como a localização do trabalho, uma breve descrição da empresa cliente, sem nunca revelar o seu nome, a descrição da função, das tarefas e do perfil pretendido.

Os anúncios são colocados no *website* da *PP* (ver anexo 4) e poderão ser publicados em portais de emprego online ou na imprensa escrita, sendo que nestes dois casos, existem custos adicionais para o cliente. O *website* da *PP* dispõe de um campo que proporciona uma fácil consulta das ofertas de emprego, para além de possibilitar a criação de uma conta, que irá permitir que os candidatos recebam, no seu e-mail, as ofertas que se enquadram dentro da sua experiência profissional.

As vantagens do recrutamento *online* para a *PP* eram claras e refletiam-se no elevado número de candidaturas que todos os dias eram recebidas. As respostas aos anúncios eram igualmente verificadas por mim, seguindo-se uma primeira triagem de candidatos através da análise dos *CV's*, tendo em conta fatores como a formação e a experiência necessárias para o desempenho da função, sendo que questões como a idade, nunca mencionadas nos anúncios, também tinham o seu peso na escolha de um potencial candidato, pois a maioria das empresas clientes pretende pessoas que se enquadrem numa determinada faixa etária e que não estejam desempregadas há muito tempo.

A identificação de candidatos não se limita minimamente às respostas aos anúncios, mas engloba uma pesquisa verdadeiramente ativa e alicerçada em elementos como a base de dados da empresa, que possui milhares de perfis, ou baseada na pesquisa direta e no *head hunting*, partindo-se em busca de potenciais candidatos que se encontrem a trabalhar em empresas concorrentes ou em sectores semelhantes à organização cliente. Essa pesquisa é feita recorrendo a plataformas como o *LinkedIn* e à extensa rede de contactos que a empresa e os consultores especializados possuem.

Durante o estágio tive a oportunidade de fazer verdadeiramente parte da equipa, sendo que a maioria das pesquisas dos projetos da Consultora Ana Bordalo passaram a ser realizadas por mim. Estive envolvida em cerca de 20 projetos respeitantes à área de Retalho, sendo que a etapa do processo que precisava de mais tempo e dedicação era, efetivamente, a pesquisa e identificação dos candidatos. Existiam projetos muito específicos e que por isso se tornavam mais complexos, pois não existiam muitas pessoas no mercado que preenchessem as necessidades do processo de recrutamento. Por norma, marcava por semana cerca de 15 entrevistas, uma vez que existiam objetivos definidos em termos dos eventos que cada consultor tinha que realizar semanalmente.

As entrevistas respeitantes aos projetos de R&S mais urgentes eram realizadas no início da semana para se conseguir dar seguimento ao processo o mais rapidamente possível.

Após a criação e colocação do anúncio, começava por fazer uma pesquisa no *Profile*, a base de dados da empresa, colocando no sistema informático palavras-chave relacionadas com a função em questão, cruzando-as com dados ou competências essenciais ao cargo, como a formação pretendida ou um idioma imprescindível.

Quando os resultados obtidos não eram suficientes, partia para uma pesquisa através do *LinkedIn*, plataforma que comprovei ser uma ferramenta de trabalho fundamental na identificação de candidatos, principalmente quando procuramos um perfil com características muito específicas e difíceis de encontrar. Nestas pesquisas, o objetivo era encontrar perfis que já tivessem ocupado a função que estávamos à procura, sendo que não era possível recrutar pessoas que já tivessem integrado a empresa cliente.

Os potenciais candidatos que eu identificasse passavam, posteriormente, pela aprovação da minha orientadora, que confirmava aqueles que eu deveria chamar para entrevista. O primeiro contacto com o potencial candidato era sempre efetuado por telefone e poderia servir para fazer a marcação de uma entrevista a um novo candidato ou poderia ser necessário para atualizar os dados sobre um antigo candidato do *PageGroup*, que estivesse na base de dados e que fosse interessante recuperar, pois apresentava experiência que ia de encontro a algum projeto que estivesse a ser desenvolvido. Esta atualização permitia-me a realização de uma curta entrevista telefónica, em que o objetivo era recolher informações sobre a experiência atual da pessoa contactada e perceber as suas motivações, de modo a verificar se estaria disposta a abraçar um novo desafio profissional e em que condições. Caso a Consultora Ana Bordalo já conhecesse o candidato, a apresentação do projeto poderia ser feita por telefone, não havendo necessidade do candidato se deslocar novamente até aos escritórios.

Nos casos em que se marcava entrevista a um novo candidato que tivesse respondido a um anúncio, era extremamente importante deixar claro que a entrevista teria um carácter exploratório para perceber a experiência profissional e os objetivos de carreira do candidato, não havendo o compromisso de apresentar, nesse momento, um projeto.

Após os contactos telefónicos era responsável por registar todas as informações no *Profile*, marcar a sala para a entrevista, enviar a confirmação aos candidatos,

organizar a agenda e introduzir, posteriormente, os resultados da entrevista na plataforma.

3.2 Avaliação dos Candidatos

Na *PP*, a avaliação dos candidatos assenta sobretudo na realização da entrevista de seleção e, quando existe indicação por parte do cliente, na realização de testes psicométricos, sendo os testes de capacidades os mais utilizados, de modo a avaliar e comprovar os conhecimentos necessários para o exercício da função, através de testes de línguas, PowerPoint e Excel, que eram realizados principalmente na área de *Secretarial & Management Support*, por serem considerados ferramentas essenciais para os profissionais dessa área. Neste campo, prestei apoio ao nível da aplicação e posterior correção dos testes, que se revelaram excelentes indicadores para a avaliação de conhecimentos específicos. Os testes faziam parte do *portfolio* do *PageGroup* e eram corrigidos tendo em conta um conjunto de soluções existentes.

Ao nível das entrevistas, estas eram iniciadas com uma tentativa de quebrar o gelo e colocar o candidato à vontade, começando por se fazer uma breve descrição da empresa e explicando a finalidade da entrevista. Posteriormente, passava-se para a análise das qualificações e experiência profissional do candidato, onde eram colocadas questões com o objetivo de identificar os conhecimentos e perceber as responsabilidades nas atividades desenvolvidas, pedindo sempre exemplos relativamente às experiências dos entrevistados. Os candidatos eram igualmente questionados sobre situações hipotéticas de forma a determinar reações e comportamentos, que possam prever o seu desempenho futuro. Em simultâneo, tentava-se perceber as expectativas e motivações do candidato relativamente a objetivos de carreira e, após a apresentação do projeto, era importante indagar sobre a opinião que a pessoa tinha sobre a empresa cliente, caso conhecesse, e sobre a função a desempenhar, de forma a avaliar a motivação e identificar o grau de *fit* entre a pessoa, o cargo e a organização cliente. O foco de atenção da entrevista recaía na experiência profissional e nas funções que mais se assemelhavam ao projeto em que o candidato podia ser inserido. Na entrevista de seleção também eram colocadas questões mais práticas, como os valores de remuneração e *frindge benefits*, dados que têm peso nas expectativas dos candidatos quando procuram um novo desafio profissional.

Como referido, na *PP*, uma entrevista não implica a apresentação de um projeto. Neste caso, estávamos perante entrevistas exploratórias, em que o objetivo era conhecer

o candidato, pois a sua experiência enquadrava-se dentro da área de atuação do consultor, apesar de, naquele momento, não ter nenhum projeto em que o pudesse inserir. A mais-valia destas entrevistas é que se o consultor gostar do candidato, quando surgir um novo projeto poderá integrá-lo, sem necessidade de fazer nova entrevista. A partir da primeira entrevista presencial, os contactos entre consultor e candidato passam a ser telefónicos.

Após as entrevistas e testes de capacidades, a seleção dos candidatos tinha que ter em atenção não só os requisitos mais técnicos, mas também as características de personalidade e os valores de cada um. O grande objetivo era perceber se esses valores se enquadravam na cultura da empresa cliente, que o consultor devia conhecer bem, para que o seu trabalho vá de encontro às expectativas e necessidades do cliente.

Relativamente à minha experiência no decorrer do estágio, comecei por acompanhar a consultora Ana Bordalo nas entrevistas e, gradualmente, comecei a participar ativamente, primeiro fazendo uma apresentação introdutória sobre a empresa e explicando o objetivo da entrevista e, à medida que fui ganhando experiência passei a conduzir algumas entrevistas respeitantes a projetos variados dentro do Retalho, tendo a certa altura ficado responsável por um projeto específico, para o qual desenvolvi todo o trabalho de pesquisa e identificação de candidatos, contactos telefónicos, realização de entrevistas, construção da *shortlist* e controlo de referências dos candidatos selecionados pelo cliente, na primeira fase de entrevistas. De qualquer modo, ao longo do desenvolvimento do projeto, contei sempre com o acompanhamento da Consultora Ana Bordalo e com a sua presença nas entrevistas, embora fossem conduzidas por mim.

3.3. Construção da *Shortlist*

A *shortlist* é um documento que se envia para o cliente, onde consta o conjunto de candidatos validados e selecionados pelo consultor para o *job*. As *shortlists*, construídas por mim, continham dados referentes à última função e empresa em que o candidato tinha trabalhado e à sua remuneração bruta anual e um breve resumo sobre o candidato baseado no *CV* e nas informações recolhidas na entrevista. Este pequeno relatório funcionava como uma forma de demonstrar ao cliente a razão pela qual considerávamos que os candidatos eram os mais indicados para a função a preencher.

Enviada a *shortlist*, o cliente podia querer conhecer ou não todos os candidatos selecionados pelo consultor, iniciando-se o período de seleção na empresa cliente, que podia englobar várias fases de entrevistas e a realização de testes psicométricos.

Na *PP*, os consultores acompanham as várias fases do processo, mantendo contacto constante com os candidatos e pedindo feedback ao cliente sobre a evolução do processo.

3.4. Controlo de Referências

Quando os candidatos vão à primeira entrevista preenchem uma folha de referências, onde constam referências profissionais de antigos supervisores ou colegas de trabalho do candidato, que possam ser contactados para aferir as informações dadas pelo candidato relativamente à sua experiência profissional e aos seus conhecimentos.

O controlo de referências de um candidato era realizado quando este estava numa fase avançada no processo de seleção no cliente, ou seja, quando já tinha passado pelo menos na primeira fase de entrevistas. As referências eram feitas por via telefónica e baseadas em perguntas objetivas e direcionadas para as competências do candidato. Algumas das perguntas realizadas por mim na recolha de referências prendiam-se com as principais tarefas e responsabilidades que o antigo colaborador tinha desempenhado, tentando explorar sobretudo as competências que se inserissem nos requisitos necessários para a nova função a que o candidato se propunha; assentavam no tipo de comportamentos apresentados e na forma como se relacionava com superiores e colegas, tentando perceber as razões que levaram o candidato a abandonar o cargo e os motivos pelos quais queriam voltar a colaborar ou não com o nosso candidato.

Para uma recolha de referências eficaz era extremamente importante cruzar informação e como tal fazíamos mais do que um controlo de referências. Para além das referências telefónicas, muitos candidatos, enviavam com o *CV*, uma carta de recomendação.

3.5. Conclusão do Processo - *Placement*

Até ao momento da colocação de um candidato apresentado pelo consultor, as fases do processo de seleção no cliente revelavam-se, por vezes, bastante longas. Após a escolha do cliente, todos os candidatos que ficavam para trás no processo eram informados. Na *PP* assume-se o compromisso de fornecer sempre *feedback* positivo ou negativo aos candidatos, no qual explicava os motivos pelos quais não tinham sido selecionados e reforçava a ideia de que quando surgisse um novo projeto seriam contactados.

A fase de colocação e integração na empresa cliente do candidato selecionado é acompanhada pelo consultor, que faz um seguimento regular dos seus *placements*. Caso

algo corra mal e o candidato abandone a organização num período de garantia de três meses, a *PP* reabre o processo de R&S e procura outro candidato para ocupar a função.

No *PageGroup Portugal*, à exceção do trabalho temporário, todos os contratos com os candidatos selecionados são feitos diretamente com a empresa cliente, que paga à consultora um determinado *fee* pelo seu trabalho, calculado em função da remuneração bruta anual que o candidato selecionado auferir.

3.6. Tarefas semanais

Para além de todo o tempo dedicado às pesquisas, à identificação de candidatos e às entrevistas, fazia ainda parte das minhas funções atividades como *Ad Chase*, que consiste na pesquisa na imprensa escrita e nos portais de emprego *online* de anúncios que correspondam à área de atuação dos consultores do *PageGroup*. O objetivo desta atividade passa por contactar diretamente as empresas que estão a recrutar novos colaboradores, apresentando-lhes *blinds* (ver anexo 5), uma espécie de *CV's* de candidatos, onde estes não são identificados e apenas constam informações sobre as suas últimas experiências profissionais, funções, principais competências e responsabilidades. O envio destes *blinds* para as empresas pretende despertar o interesse das organizações nos candidatos apresentados pela *PP* e levá-las a optar pelos seus serviços de consultoria.

Para uma melhor compreensão desta atividade, a minha tarefa era procurar, por exemplo, no *Net-Empregos*, as empresas que estavam a recrutar para funções na área do Retalho. Imaginemos que encontrava uma empresa que precisava de um novo Supervisor de Lojas/ *Area Manager*. A minha função era construir dois *blinds*, referentes aos melhores candidatos do *PageGroup*, com este tipo de experiência profissional e enviar para a empresa.

O envio de *blinds* não era exclusivamente feito no seguimento de um *Ad Chase*. Estes também eram enviados quando as empresas não tinham divulgado nenhuma necessidade específica. Nestes casos, as atividades denominavam-se *Flash e Marketing Directo*. Estas tarefas apresentam um carácter estratégico e integram a atividade comercial dos consultores, tendo como objetivo um retorno por parte das empresas.

Todas as semanas era realizada uma reunião de equipa, em que se fazia o balanço da semana anterior, se analisava a evolução dos vários *jobs* e se definiam tarefas. Para além das atividades descritas, procedia constantemente à atualização de dados no *Profile*, criação de perfis de novos candidatos e novas empresas, atendimento

telefónico e esclarecimento de dúvidas dos candidatos, bem como dar formação a novas colegas.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO

4.1. Confronto da Revisão da Literatura com a Experiência do Estágio

O recurso a empresas de consultoria e à externalização de determinadas áreas dentro de uma organização é uma realidade que tem vindo a ganhar destaque. As empresas optam por recorrer a serviços externos para desenvolver os processos de R&S em virtude da experiência e da especialização dos consultores (Sheehan, Nelson & Holland, 2002), que têm um forte conhecimento do mercado e uma extensa rede de contactos, que torna o processo e a pesquisa mais fácil e rápida (Ramsey, 2013). O *PageGroup* insere-se dentro deste grupo de empresas de consultoria, que presta um serviço especializado, pois os seus consultores têm formação nas áreas para as quais recrutam e uma experiência de vários anos no sector.

As três marcas do *PageGroup* vão ao encontro das três categorias de consultoras de recrutamento apresentadas por Hamori (2010): *Temporary Placement Firms*, *Contingency Search Firms* e *Executive Search Firms*. A *PP* é a que mais se assemelha às *Temporary Placement Firms*, pois está associada ao recrutamento de posições mais técnicas e com remunerações mais baixas que as restantes categorias (< 30.000€). No entanto, a maioria das equipas da *PP* desenvolve projetos, unicamente, de carácter permanente, o que constitui a principal diferença em relação às *Temporary Placement Firms*. A *Michael Page* encaixa completamente na definição de *Contingency Search Firms*, pois é responsável pelo recrutamento de posições de *middle up management*, caracterizadas por remunerações mais elevadas (>30.000€). Por fim, as *Executive Search Firms*, equivalentes à marca *Page Executive*, responsável pelo R&S especializado de cargos diretivos e posições de topo com remunerações muito elevadas.

Na *PP*, um processo de R&S é sempre iniciado com uma reunião com o cliente, em que são estabelecidas as diretrizes necessárias para o processo e é definido o perfil a recrutar. Nesta reunião e indo ao encontro de Florea (2014), os consultores ficavam a par de todas as características da organização cliente, conhecendo a sua cultura e dinâmica de funcionamento, bem como eram definidas pormenorizadamente as tarefas da função a recrutar e a experiência e formação necessárias para exercer o cargo. O objetivo central da *PP* era que existisse correspondência entre a organização cliente e os candidatos apresentados (Biglaiser & Friedman, 1994, cit. por Hamori, 2010).

Todos os dados recolhidos durante a reunião eram úteis para a construção do anúncio, para uma identificação adequada dos candidatos e uma avaliação rigorosa. Os anúncios deveriam representar a cultura da organização, pois se o candidato fosse atraído pelo anúncio haveria maior probabilidade de se ajustar e integrar na empresa (Kaplan, Aamodt & Wilk, 1991). Deste modo, na *PP* e, apesar de nunca ser divulgado o nome da empresa cliente nos anúncios, era fornecida informação relativamente ao sector de negócio, à descrição das funções e das responsabilidades, à formação e experiência requeridas e ao perfil de competências para que o candidato conseguisse determinar o seu grau de envolvimento com a função – *Person-Job Fit* (Carless, 2005) - e, mais tarde, quando o nome da organização e o projeto fossem apresentados era importante avaliar se o candidato se identificava com a empresa – *Person-Organization Fit* (Carless, 2005).

Os anúncios constituem um dos métodos de recrutamento utilizados pela *PP*, que optava pela sua publicação tanto na imprensa escrita, o meio mais tradicional (Ryan, Gubern & Rodriguez, 2000), como no seu *website* ou em portais de emprego *online* (Singh & Narang, 2008), a par da base de dados (Gomes et al., 2008) e do *head-hunting* (Nazmi, 2006) que constituem, igualmente, meios para a identificação de candidatos.

Os anúncios e o sistema de recrutamento *online* constituem uma necessidade para as organizações serem competitivas (Sylva & Mol, 2009), sendo que estes métodos permitem alimentar, de forma contínua, a extensa base de dados do *PageGroup* e identificar e contactar facilmente os candidatos que ficam registados no *Profile*, sempre que existam vagas que vão de encontro à sua experiência (Florea, & Badea, 2013).

O *head-hunting* constitui, efetivamente, uma ferramenta de destaque na *PP*, onde o tempo e recursos são aplicados na identificação dos potenciais candidatos através duma pesquisa completamente direcionada para as reais necessidades do cliente (Finlay & Coverdill, 2007). Este tipo de pesquisas é alicerçada em instrumentos como o *LinkedIn*, que revela um enorme potencial na procura e identificação de candidatos (Drinkwater, 2013) e que permite chegar a pessoas que se encontrem ou não a procura de emprego, pois os profissionais que estão satisfeitos a nível profissional, por norma, não respondem a anúncios, logo, as redes sociais são um meio decisivo para os identificar (Finlay & Coverdill, 2007). O *LinkedIn* permitiu-me fazer, por diversas vezes, um mapeamento do mercado em determinada área para identificar os

profissionais do sector e descobrir potenciais candidatos para projetos mais específicos e complexos.

Dentro das técnicas de seleção, na *PP*, o foco vai para a entrevista, que se assume como a principal ferramenta de avaliação dos candidatos, apoiada numa posterior recolha de referências, com o objetivo principal de confirmar as informações transmitidas pelos candidatos (Lado, 2012). A par destas duas técnicas, quando é solicitado pelo cliente, implementam-se testes psicométricos, utilizados sobretudo para medir as capacidades cognitivas e competências específicas dos candidatos, sendo que os testes, as perguntas aplicadas e os padrões de avaliação são sempre iguais para todos os candidatos (Prewitt, 1998). A importância da aplicação dos testes está relacionada com a sua forte capacidade preditiva do desempenho (Demasi, 2013), pois permitia-nos identificar o candidato mais competente a nível técnico. No entanto, o melhor candidato a nível técnico pode não ser o mais adequado para integrar a organização cliente, daí a necessidade da consultora combinar várias técnicas de seleção (Demasi, 2013).

As entrevistas têm igualmente uma forte capacidade preditiva (Gomes et al., 2008), sendo realizadas na *PP* sob diversas formas: presenciais, telefónicas e por videoconferência (Chapman & Zweig, 2005). As entrevistas telefónicas funcionavam maioritariamente como uma técnica de pré-seleção (Torrington, Hall & Taylor, 2008), em que eu colocava à partida um conjunto de questões, que pretendiam avaliar conhecimentos e competências específicas e essenciais ao desempenho da função, bem como avaliar as motivações dos potenciais candidatos em relação a novos desafios profissionais. As entrevistas telefónicas ou por videoconferência permitiam ainda tornar o processo de R&S internacional e entrevistar candidatos independentemente da sua localização geográfica (Gibson & Cohen, 2003, cit. por Block & Erskine, 2012). Esta situação ocorreu em diversos projetos na *PP*, em que estávamos à procura de candidatos de origem estrangeira e que tinham interesse em vir para Portugal, bem como de portugueses que se encontravam no estrangeiro e pretendiam regressar, sendo que numa primeira fase as entrevistas foram realizadas via telefone ou videoconferência.

Tal como nos diz Chapman & Zweig (2005), o número de entrevistadores tem influência na forma como as entrevistas são conduzidas. As entrevistas na *PP* eram, de uma forma geral, realizadas por um único entrevistador, o consultor que estivesse a desenvolver o projeto – entrevista individual (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Eventualmente poderia ocorrer uma entrevista ser realizada por vários consultores, mas que atuavam sempre individualmente – entrevista sequencial (Torrington, Hall &

Taylor, 2008) - o que acontecia nos processos de R&S internos, em que se estava à procura de novos colaboradores para o *PageGroup*. Nas entrevistas em que participei estive sempre acompanhada por um consultor, o que na perspetiva do candidato se assemelhava a um painel de entrevistadores (Gomes et al., 2008). Nesta experiência foi visível a existência de diferentes comportamentos por parte dos candidatos, sendo que alguns tentavam dividir a atenção entre os dois entrevistadores e outros, talvez revelando algum nervosismo e intimidação, não sabiam para onde olhar nem como gerir a situação.

Relativamente à estrutura das entrevistas, na *PP* existiam as entrevistas a candidatos destinadas a um projeto específico, que posso identificar como sendo entrevistas com um caráter mais estruturado, uma vez que as perguntas eram direcionadas para a função a que o indivíduo se candidatava, tentando-se apreender informações a partir de questões situacionais e comportamentais (Campion et al., 1997). Nestes casos, os candidatos eram avaliados segundo os mesmos parâmetros, pois existia um conjunto de requisitos e um perfil definido baseado nas funções que tinha de ser cumprido (McDaniel et al., 1994; Campion et al., 1997; Blackman, 2002; Farago, Zide & Shahani-Denning, 2013).

Por outro lado, na *PP* também eram realizadas as entrevistas denominadas exploratórias, por não estarem associadas a nenhum projeto em concreto, nas quais o objetivo era apenas ficar a conhecer o candidato. Este tipo de entrevista poderá ser associado às chamadas entrevistas não estruturadas (Blackman, 2002) por se basearem numa conversa marcada pela abertura e pela necessidade de ficar a conhecer o candidato e a sua experiência e deste ficar a conhecer a empresa de consultoria. Neste sentido, as perguntas, embora relacionadas com a experiência do candidato, não eram focadas em nenhuma função, pois não existia nenhum projeto que definisse o que era necessário perguntar e avaliar, o que tornava a entrevista mais flexível.

Os processos de R&S na *PP* englobam sempre um momento de verificação de referências dos candidatos, com o objetivo de recolher informações adicionais, que irão auxiliar o empregador na tomada de decisão (Peck, 2007). Esta técnica de seleção revelou-se bastante útil nos processos em que estive envolvida, pois em alguns casos, as informações recolhidas foram fundamentais para determinar os candidatos que avançavam ou não para a fase final, uma vez que a recolha de referências de um candidato tanto pode ajudá-lo na obtenção do emprego como desqualificá-lo (Disney, 1994). Ao longo dos processos, assisti a diversas situações cujas decisões de

recrutamento foram determinadas pelo controlo de referências, tais como candidatos que mentiram relativamente à sua experiência profissional.

No decorrer do processo de R&S, os consultores da *PP* fazem um acompanhamento frequente dos seus candidatos e fornecem-lhes sempre *feedback* em relação à sua continuação ou não nos projetos, também com o objetivo de criar no candidato uma boa imagem da consultora (Ployhart, Ryan, & Bennett, 1999, cit. por Silvester et al., 2002).

Este confronto entre a literatura e as atividades desenvolvidas por mim no estágio demonstra que os processos desenvolvidos na *PP*, concentram em si as principais práticas de R&S visadas na literatura - a elaboração de anúncios, o recrutamento *online*, uma estratégia focada no *head-hunting*, a implementação de testes psicométricos, a realização de entrevistas e verificação de referências profissionais. Estes últimos instrumentos revelam uma forte capacidade preditiva do desempenho, principalmente quando combinados e utilizados em simultâneo, o que permite recolher um maior número de informações sobre o candidato (Wilk, & Cappelli, 2003). A *PP* distingue-se pelo desenvolvimento e construção dos processos em função de cada cliente, atendendo não só às suas necessidades específicas de recrutamento, mas combinando-as com o peso que a cultura organizacional de cada empresa tem no processo (Kaplan, Aamodt & Wilk, 1991; Florea, 2014).

4.2. Algumas considerações

Durante a experiência de três meses proporcionada por este estágio, levantaram-se algumas questões que me chamaram a atenção e sobre as quais considero importante refletir. Em primeiro lugar, é sem dúvida de destacar as enormes vantagens proporcionadas pelo e-recrutamento num processo de R&S, uma vez que este método possibilita chegar a uma grande quantidade de candidatos, incluindo a pessoas que não estão ativamente à procura de emprego (Florea, & Badea, 2013). No entanto, esta grande capacidade de difusão e de acesso proporcionada pelo e-recrutamento traduz-se, posteriormente, na receção de uma enorme quantidade de candidaturas (Starcke, 1996, cit. por Parry & Tyson, 2008), que invadia todos os dias a *PP*. A grande problemática prende-se com o facto de grande parte dessas candidaturas não se ajustar aos requisitos do anúncio nem se enquadrar no perfil pretendido, pois os candidatos não possuem a formação e experiência profissional necessárias para a função. Este desfasamento entre o que é pedido e o que nos é enviado existe não porque os anúncios não estejam claros

ou bem construídos, mas talvez seja o reflexo da situação económica que vivemos, que leva a que muitas pessoas respondam todos os dias a todos os anúncios do *website* da *PP*. Talvez esta questão seja mais recorrente na área do retalho do que noutros sectores, pois as pessoas têm a ideia errada de que qualquer um pode trabalhar numa loja ou numa cadeia de distribuição, independentemente das suas qualificações e experiência.

Ainda relativamente aos anúncios é importante referir o facto de nunca ser feita qualquer tipo de referência à idade, como sendo um fator condicionante para a obtenção do emprego mas que, efetivamente, tem peso no momento da escolha de um candidato.

No que diz respeito aos processos de R&S propriamente ditos deparei-me com o facto de muitos desses processos demorarem longos períodos de tempo, pois são constituídos por várias fases de entrevista no cliente, que englobam entrevista com os recursos humanos da empresa cliente, seguida da realização de testes e nova entrevista com os recursos humanos e, mais tarde, com o responsável da área onde o novo colaborador será integrado. Tudo isto leva a que o processo se estenda e que a decisão de seleção seja bastante demorada, o que induz a alguma saturação dos próprios candidatos.

No decorrer dos processos de R&S, considerei bastante surpreendente o facto de uma grande quantidade de pessoas estar disposta a sair de um emprego seguro e onde se encontravam numa situação de efetividade para abraçarem um novo desafio profissional. Aqui está patente a alteração da conceção de carreira e a mudança no contrato psicológico estabelecido entre empresas e colaboradores. Efetivamente, as pessoas já não ambicionam um emprego para toda a vida e regem as suas carreiras em função dos desafios que os cargos profissionais lhes proporcionam. Este *feedback* foi-me transmitido tanto nas entrevistas como nos contatos telefónicos que estabelecia com os candidatos, embora na maioria dos casos estes nunca aceitassem sair por condições de remuneração e benefícios inferiores.

Nestes processos é de destacar o verdadeiro papel de consultores dos profissionais do *PageGroup*, que forneciam aos seus candidatos todo o apoio e aconselhamento em termos de construção do *CV*, por exemplo, pois muitas pessoas têm tendência para colocar a experiência profissional por ordem cronológica. No entanto, o que deve surgir em primeiro lugar é a última atividade profissional desempenhada. A par da construção do *CV*, os consultores prestavam apoio e davam dicas de como os candidatos se deveriam comportar em entrevista, bem como as experiências em que se deveriam focar e dar maior importância, sobretudo quando fossem à entrevista no

cliente, chegando a sugerir complementos em termos de formação, que ajudariam o candidato na procura de um novo desafio e que iriam complementar o seu perfil, associados à forte experiência profissional já existente.

Os consultores da *PP* assumem o compromisso de fornecer sempre *feedback* aos seus candidatos sobre a sua continuação ou não nos projetos de R&S, o que na minha opinião se revela extremamente importante para efeitos da imagem que a consultora transparece, fazendo parte da sua estratégia de *Employer Branding* (Backhaus, 2004). A capacidade da *PP* criar uma imagem e estabelecer a identidade da sua marca nos meios digitais e nas plataformas sociais, como o *LinkedIn*, tem a vantagem de permitir contactar, facilmente, potenciais candidatos e dar-lhes a oportunidade de abraçarem um novo desafio profissional, sendo que nestes casos não é o candidato que procura ou responde a anúncios, mas a oportunidade que conseguem é o resultado do trabalho de um bom *headhunter*, daí a importância das pessoas se tornarem visíveis nestas plataformas, pois são um meio decisivo de pesquisa e identificação de candidatos (Finlay & Coverdill, 2007).

A existência de um bom nível de comunicação entre a consultora e o cliente (Floreia, 2014) e uma correta definição do perfil de competências (Ramsey, 2013) revelaram-se pontos fundamentais para o sucesso dos processos de R&S. Durante os três meses de estágio ocorreu, mais do que uma vez, a necessidade de uma redefinição do perfil, o que implicava a realização de novas pesquisas devido à existência de problemas de comunicação dentro da própria empresa cliente, que não tinha o perfil de competências corretamente definido e acabava por não fornecer, à partida, todas as informações relevantes relativas à função, o que dificultava o trabalho do consultor.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

A realização do estágio curricular foi uma opção pensada e que resultou da necessidade que sentia em colocar em prática os conhecimentos apreendidos, bem como pelo facto de constituir uma forma de abrir uma porta de entrada para o mercado de trabalho. A escolha do estágio na área de R&S foi o resultado de uma oportunidade que surgiu no *PageGroup* e que se revelou uma interessante e importante experiência, que possibilitou o desenvolvimento das minhas competências, uma vez que os objetivos previamente definidos foram alcançados. O grande objetivo definido no plano de estágio consistia em *dar apoio em todos os processos de R&S* na área de *Retail e Secretarial & Management Support*, objetivo largamente ultrapassado, pois tive a

oportunidade de ficar responsável por um projeto específico de recrutamento para o qual desenvolvi todo o trabalho de pesquisa, identificação e avaliação de candidatos, tendo a possibilidade de realizar e gerir uma grande quantidade de entrevistas, o que me proporcionou um conhecimento efetivo das práticas de R&S.

Em todos os projetos e em todas as entrevistas estive sempre acompanhada pela Consultora Ana Bordalo, que desde a fase inicial do estágio sempre discutiu comigo as minhas dúvidas, me explicou processos, me indicou pontos de melhoria e me pôs à vontade para esclarecer qualquer questão, o que me permitiu crescer dia após dia, sendo o momento das entrevistas o principal meio de aprendizagem, pois permitia ver, testar e experienciar situações diferentes e que nos colocam à prova enquanto profissionais. O forte apoio que senti por parte da minha orientadora enquadra-se perfeitamente na cultura organizacional patente no *PageGroup*, caracterizada por um ambiente de cooperação e trabalho em equipa, sendo de destacar as relações interpessoais e a possibilidade de partilha de conhecimento.

O papel das consultoras de recursos humanos tem vindo a ganhar um maior destaque no mercado português e, pelo que presenciei, o *PageGroup* evidencia-se pela sua estratégia baseada sobretudo no *head-hunting*, ou seja, na aposta e realização de pesquisas diretas e focadas nas necessidades específicas dos seus clientes, concentrando em si as melhores práticas descritas na literatura e apresentando um serviço de excelência, marcado pela qualidade e especialização dos seus profissionais, que fazem parte integrante dos processos e influenciam as perceções e as preferências dos clientes (Coverdill & Finlay, 1998) o que, inevitavelmente, tem impacto na estratégia e no desenvolvimento do negócio das empresas clientes e na sua capacidade competitiva.

Relativamente às limitações sentidas, destaco a curta duração do estágio, o que impediu o meu acompanhamento até à fase final de alguns projetos iniciados com a minha colaboração. A par desta situação, saliento a impossibilidade de participar nas reuniões com os clientes, momento fundamental no início de cada processo de R&S e que impedia o meu envolvimento em questões como a definição do perfil a recrutar.

Ao nível da revisão da literatura, a principal dificuldade com que me deparei adveio de alguma falta de informação em relação a alguns temas chave desenvolvidos durante o estágio, nomeadamente no que diz respeito a informações sobre as bases de dados, que constituem uma ferramenta vital no *PageGroup*, pois o *Profile* é a primeira fonte de recrutamento utilizada quando se dá início a um processo de R&S.

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

- Addicott, J. (2012). How to be headhunted. *Computer Weekly*, 9.
- Backhaus, K. B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal Of Business Communication*, 41(2), 115-136. doi:10.1177/0021943603259585
- Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal Of Selection & Assessment*, 8(4), 261.
- Becze, E. (2008). References Are Available on Request. *ONS Connect*, 23(11), 34.
- Blackman, M. C. (2002). Personality judgment and the utility of the unstructured employment interview. *Basic And Applied Social Psychology*, 24(3), 241-250. doi:10.1207/153248302760179156
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. (Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 20(2), 141-167.
- Block, E. S., & Erskine, L. (2012). Interviewing by Telephone: Specific Considerations, Opportunities, and Challenges. *International Journal Of Qualitative Methods*, 11(4), 428-445.
- Brown, B. (2011). Employer beware: check references first. *NZ Business*, 25(6), 61.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 78(3), 411-429. doi:10.1348/096317905X25995

Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *International Journal Of Human Resource Management*, 20(12), 2517-2532. doi:10.1080/09585190903363821

Chapman, D. S., & Zweig, D. I. (2005). Developing A Nomological Network For Interview Structure: Antecedents And Consequences Of The Structured Selection Interview. *Personnel Psychology*, 58(3), 673-702. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x

Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal Of Selection & Assessment*, 11(2/3), 158-169. doi:10.1111/1468-2389.00239

Coleman, A. (2006). Does e-recruitment work?. *Director* (00123242), 59(12), 27.

Coverdill, J. E., & Finlay, W. (1998). Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters. *Qualitative Sociology*, 21(2), 105-127.

Demasi, A. (2013). Psychometric testing in the selection process. *Keeping Good Companies* (14447614), 65(1), 50-53.

Disney, M. (1994). Reference checking to improve hiring decisions. *Industrial Management*, 36(2), 31

Donnelly, R. (2011). The ambiguities and tensions in creating and capturing value: Views from HRM consultants in a leading consultancy firm. *Human Resource Management*, 50(3), 425-440. doi:10.1002/hrm.20430

Drinkwater, D. (2013). Five Quick Steps for Using LinkedIn for Recruitment. *PC World*, 31(8), 29.

Farago, B., Zide, J. S., & Shahani-Denning, C. (2013). Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants' perceptions of organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 65(3), 224-239. doi:10.1037/a0034300

- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisements. *Journal Of Advertising*, 35(1), 123-141.
- Finlay, W & Coverdill, J. E. (2007). *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. New York: Cornell University Press.
- Florea, N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *Proceedings Of The European Conference On Information Management & Evaluation*, 344-352.
- Florea, N. (2014). Using Recruitment Agencies to obtain the best candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(1), 80-89.
- France, A. (2010). Management Accounting Practices Reflected in Job Advertisements. *Journal Of New Business Ideas & Trends*, 8(2), 41-57.
- Gomes, J.F.; Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hamori, M. (2010). Who gets headhunted—And who gets ahead? The impact of search firms on executive careers. *The Academy Of Management Perspectives*, 24(4), 46-59. doi:10.5465/AMP.2010.55206384
- Hedricks, C. A., Robie, C., & Oswald, F. L. (2013). Web-based multisource reference checking: An investigation of psychometric integrity and applied benefits. *International Journal Of Selection And Assessment*, 21(1), 99-110. doi:10.1111/ijsa.12020
- Hirsh, J. B. (2009). Choosing the right tools to find the right people. *The Psychologist*, 22(9), 752-755.
- Kaplan, A. B., Aamodt, M. G., & Wilk, D. (1991). The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements. *Journal Of Business & Psychology*, 5(3), 383-395.
- Kristie, J. (2010). The Consultant Alchemy: Turning Risk into Reward. *Boardroom Briefing*, 7(4), 43-58.

- Lado, M. (2012). Chequeos de Referencias, Habilidad Mental General y Experiencia: Un Estudio de Validez de Constructo. (Spanish). *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 28(2), 119-131.
- Lyons, W. (2006). Ability Testing. Manager: *British Journal Of Administrative Management*, (53), 23-25.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 599-616.
- Morin, D., & Denis, P. L. (2010). Review of 'The structured interview: Enhancing staff selection'. *Personnel Psychology*, 63(1), 250-255. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01168_3.x
- Nazmi, B. (2006). How to get the best from a headhunter. *Management Services*, 50(1), 42-43.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274. doi:10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x
- Peck, D. (2007). High-yield reference checking: Adding new value to the hiring equation. *Employment Relations Today (Wiley)*, 33(4), 51-57. doi:10.1002/ert.20130
- Pfieffelman, B., Wagner, S. H., & Libkuman, T. (2010). Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal Of Selection & Assessment*, 18(1), 40-47. doi:10.1111/j.1468-2389.2010.00487.x
- Prewitt, E. (1998). Personality tests in hiring: How to do it right. *Harvard Management Update*, 3(10), 8.
- Rai, H., & Kothari, J. (2008). Recruitment Advertising and Corporate Image: Interface Between Marketing and Human Resources. *South Asian Journal Of Management*, 15(2), 47-60.
- Ramsey, R. D. (2013). Using "headhunters" to find the best hires. *Supervision*, 74(6), 3-5.

- Reina, A. (2010). Should You Partner with a Headhunter?. *Strategic Finance*, 91(11), 17-18.
- Ryan, G., Gubern, M., & Rodriguez, I. (2000). Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface. *International Advances In Economic Research*, 6(2), 354-364.
- Seijts, G. H., & Kyei-Poku, I. (2010). The Role of Situational Interviews in Fostering Positive Reactions to Selection Decisions. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 431-453. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00406.x
- Sheehan, C., Nelson, L., & Holland, P. (2002). Human Resource Management and Outsourcing: The Impact of Using Consultants. *International Journal Of Employment Studies*, 10(1), 25-43.
- Silvester, J., Mohamed, A. R., Anderson-Gough, F., & Anderson, N. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, 75(1), 59-76.
- Singh, L., & Narang, L. (2008). Behavioral Revelation Concerning E-Recruitments. *ICFAI Journal Of Organizational Behavior*, 7(4), 45-53.
- Sisodia, S., & Chowdhary, N. (2012). Use of illustrations in recruitment advertising by service companies. *Journal Of Services Research*, 12(2), 81-109.
- Stoller, J. (2012). Recruiting with social media Online tools open doors. *CMA Magazine* (1926-4550), 86(1), 40-41.
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal Of Selection & Assessment*, 17(3), 311-323. doi:10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x
- Taylor, P. J., Pajo, K., Cheung, G. W., & Stringfield, P. (2004). Dimensionality and validity of a structured telephone reference check procedure. *Personnel Psychology*, 57(3), 745-772. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00006.x

Terpstra, D. E., Kethley, R., Foley, R. T., & Limpaphayom, W.(2000). The Nature of Litigation Surrounding Five Screening Devices. *Public Personnel Management*, 29(1), 43.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Spain: Pearson Education Limited

Vlastelica, J. (2012). Consultative recruitment partners lead the way. *Recruiter*, 12.

Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124.

Referências Sitográficas

Website da Page Personnel – Página consultada em 29 de Março de 2014:
www.pagepersonnel.pt

Website da PageGroup – Página consultada em 29 de Março de 2014:
<http://www.page.com>

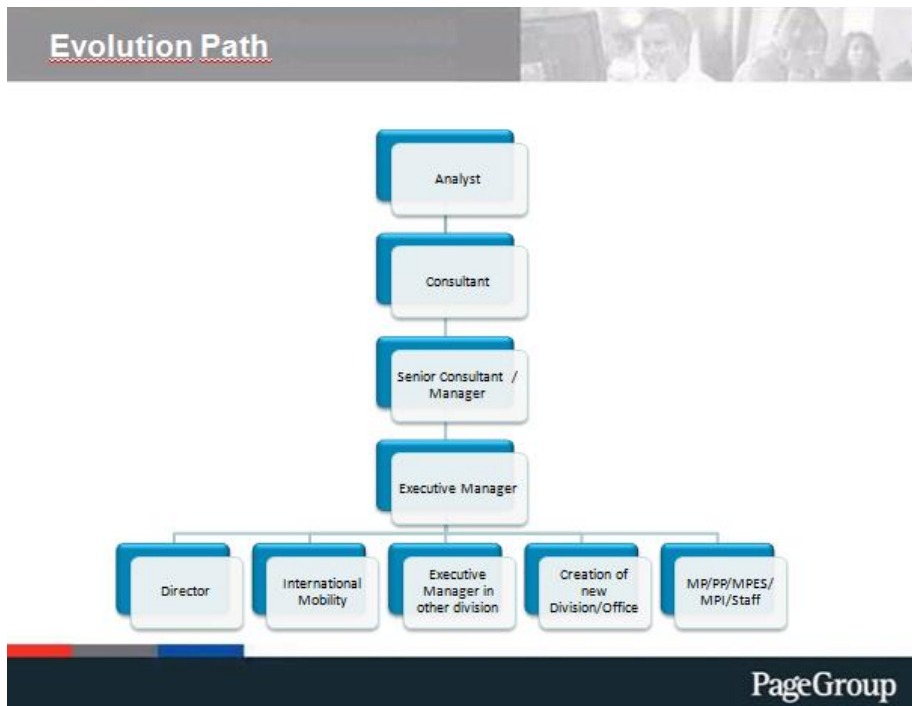
ANEXOS

Anexo 1 – Marcas pertencentes ao PageGroup



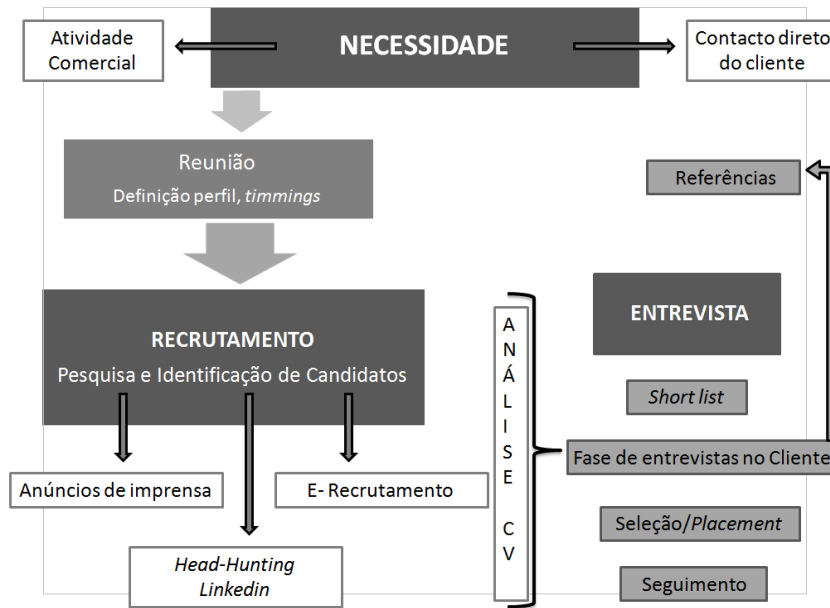
Fonte: PageGroup Portugal, 2014

Anexo 2 – Plano de Carreira no PageGroup



Fonte: PageGroup Portugal, 2014

Anexo 3 – Processo de R&S na *Page Personnel* – Atividades desenvolvidas no Estágio



Fonte: Elaborado pela autora, 2014

Anexo 4 – Website da *Page Personnel*



Fonte: www.pagepersonnel.pt

Anexo 5 – Exemplo de um *Blind*



Page Personnel **Retail** colabora com importantes empresas de reconhecido prestígio tanto ao nível da Grande Distribuição como de Retalho Especializado, com consultores especializados e cujo percurso profissional passou por este sector. Temos vindo a desenvolver projectos de Recrutamento & Selecção para perfis como Gerente de Loja, Chefe de Secção, Chefe de Departamento, Responsável de Merchandising, Gestor de Categoria, Coordenador de Franchising, Responsável de Expansão entre outros.

DADOS PESSOAIS

REFERÊNCIA: 476507

FORMAÇÃO

Licenciatura em Gestão

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Desde 2009: Sector de Retalho Especializado Têxtil Criança

Função: Supervisor de Loja

- Gestão de stocks e elaboração de inventários;
- Supervisão de 12 lojas e controlo e gestão de stocks de 35 lojas;
- Recrutamento, selecção e formação de equipas;
- Análise de concorrência;
- Análise de indicadores de vendas;
- Elaboração de planos de acção por loja;
- Controlo de directrizes de visual merchandising.

2003 a 2006: Grande Distribuição

Função: Chefe de Secção

- Responsável por 2 secções;
- Recrutamento, selecção e formação;
- Responsável por visual merchandising;
- Análise de concorrência;
- Gestão de recursos humanos;
- Gestão de stocks e encomendas.

IDIOMAS

Fluente em Inglês

CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA

Domínio de software MS Office

www.pagepersonnel.pt

A Michael Page desenvolveu o seu conceito, oferecendo um nova marca, com a mesma metodologia e excelência de serviço, especializada no recrutamento de e selecção de quadros médios e funções técnicas de suporte a

PAGE PERSONNEL.