



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

INVESCO TRANSEARCH

MARIA MADALENA AIRES MARTINS DE FRANCO
FRAZÃO

JUNHO - 2014

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

INVESCO TRANSEARCH

MARIA MADALENA AIRES MARTINS DE FRANCO
FRAZÃO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES -
INSTITUTO SUPERIOR ECÓNOMIA E GESTÃO

DRA. SOLEDADE CARVALHO DUARTE – INVESCO
TRANSEARCH

JUNHO – 2014

Copyright

Copyright em nome de Maria Madalena Aires Martins de Franco Frazão do ISEG da Universidade Técnica de Lisboa.

O Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Ao concluir o presente estudo gostaria de tornar público o meu agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques pelo muito que me ajudou ao longo de todo este percurso, pela sua disponibilidade, apoio incondicional, paciência e compreensão na elaboração deste relatório e à Doutora Soledade Carvalho Duarte, orientadora da instituição, pelas sábias orientações que me proporcionou, pelos incentivos inculcados e disponibilidade demonstrada. Por fim agradeço a toda a minha família – avó, mãe e irmã – pelo carinho, apoios e compreensão que nunca deixaram de me proporcionar.

Um muito obrigado a todos, não esquecendo os meus amigos e colegas que me fizeram sentir motivada, sempre com palavras de apoio e sentido crítico.

Resumo

O tema apresentado neste Relatório final de mestrado incide sobre o conceito de *Executive Search* aplicado na empresa *Invesco Transearch*.

O objetivo consiste na apresentação do estágio desenvolvido na empresa *Invesco Transearch* descrevendo, detalhadamente, as atividades inerentes.

Inicialmente, foi necessário um estudo pormenorizado do conceito de *Executive Search* para conseguir compreender corretamente o trabalho proposto no estágio. Assim, uma vez adquiridos os conceitos essenciais foi desenvolvido o estágio.

O estágio efetuado centrou-se essencialmente, na realização de várias tarefas da responsabilidade de um Gestor de Recursos Humanos, tanto na pesquisa e análise de um *Curriculum Vitae* como na apreciação do perfil dos candidatos.

A esta experiência, sucedeu-se uma aplicação e aprofundamento de conhecimentos teóricos e práticos previamente adquiridos.

Deste modo, o estágio permitiu:

- Conhecer as funções e perfil do Gestor de Recursos Humanos;
- Conhecer a constituição e funcionamento da empresa;
- Identificar, realizar e analisar as diferentes técnicas de forma a poder encontrar o tipo de perfil adequado ao cargo exigido pela empresa cliente;
- Utilizar os conhecimentos adquiridos na Unidade Curricular de Sistemas de Informação para a utilização dos mesmos na empresa;
- Conhecer os protocolos utilizados;
- Realizar relatórios e informatizar dados da empresa.

Abstract

The subject of this final Masters Report is the concept of *Executive Search* as applied in *Invesco Transearch Company*.

The aim is to present a case study of *Invesco Transearch Company* describing in detail its activities.

First, it was necessary to proceed with a thorough analysis of the *Executive Search Concept*, in order to have a correct understanding of the proposed work programme.

The internship programme was mainly focused on performing the duties of a Human Resources Manager concerning both the analysis of a *Curriculum Vitae* and the evaluation of the profile of the candidates.

This experience was followed by the practical application and deepening of the theoretical and practical knowledge already acquired.

Therefore, the internship programme has allowed:

- To know the tasks and the profile of a Human Resources Manager;
- To know the constitution and the functioning of the company;
- To identify, apply and analyse the different techniques in order to be able to find the type of profile that suits the job requirements of the client company;
- To use in the company the knowledge acquired in the Curricular Unit of Information Systems;
- To know the protocols and procedures in use;
- To make reports;
- To process company's data through a computer system;

Índice

1.	Introdução.....	10
2.	Conceitos de <i>Executive Search</i>	11
2.1.	A evolução do <i>Executive Search</i> em Portugal	13
2.2.	Enquadramento do <i>Executive Search</i>	16
2.2.1.	História	17
2.2.2.	A Natureza do Trabalho	18
2.2.3.	A Privacidade dos dados	19
2.2.4.	O Talento no <i>Executive Search</i>	19
2.3.	Os Intervenientes no <i>Executive Search</i>	21
2.3.1.	Head-Hunter	22
2.3.2.	A Empresa Cliente	22
2.3.3.	O candidato	22
2.4.	Fases do Processo no <i>Executive Search</i>	23
2.5.	A Ética no <i>Executive Search</i>	23
2.5.1.	Responsabilidade para com a empresa cliente	24
2.5.2.	Responsabilidade para com o candidato	25
2.6.	Os métodos de Recrutamento	25
2.6.1.	Executive Search	26
2.6.2.	Base de Dados	27
2.6.3.	Anúncios	27
2.7.	Técnicas de Recrutamento.....	28
2.7.1.	Testes Psicométricos	28
2.7.2.	Dinâmicas de Grupo	29
2.7.3.	Entrevistas	30
3.	Contextualização da <i>Invesco Transearch</i>	31
3.1.	O grupo Invesco Transearch.....	31
3.2.	História da <i>Invesco Transearch</i>	31
3.3.	Valores e Missão.....	32
3.4.	A equipa.....	33
3.5.	A <i>Invesco Transearch</i> no Mundo.....	34
4.	Estágio Realizado.....	34
4.1.	Enquadramento do estágio	34
4.2.	Descrição das atividades desenvolvidas	36
5.	Discussão e análise crítica	40
6.	Conclusões, Limitações e Propostas Futuras	42
	Referências Bibliográficas	45

Índice de Tabelas

Tabela I -Evolução do *Executive Search* em Portugal até ao ano 2002 (adaptado Mina 2002) ..15

Índice de Figuras

Figura 1- Os intervenientes no <i>Executive Search</i>	22
Figura 2 - Os Valores da Invesco <i>Transearch</i>	34
Figura 3 - Invesco no Mundo (Imagem adaptada do Site Invesco Transearch).....	36

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1. Introdução

O presente documento assume a forma de Relatório de Estágio tendo sido desenvolvido como Trabalho Final no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

O estágio, abaixo descrito, teve a duração de 9 meses e foi realizado na empresa de *Executive Search Invesco Transearch*, na área de Gestão de Recursos Humanos. A atratividade desta experiência pessoal prendeu-se à oportunidade de aquisição e desenvolvimento de competências pessoais, especialmente *soft skills*, bem como à participação em processos de recrutamento e seleção ao mais alto-nível.

O objetivo deste relatório é analisar a evolução da Gestão dos Recursos Humanos em Portugal, em particular das empresas de *Executive Search*. Como forma de contextualizar este tema, é feita uma breve abordagem sobre a introdução e expansão destes serviços em Portugal, seguindo-se uma descrição pormenorizada do que constitui *Executive Search*, uma descrição do estágio e, por fim, algumas observações que considero pertinentes.

O presente relatório tem como objetivo dar a conhecer a contribuição que as empresas de *Executive Search*, em particular a *Invesco Transearch*, apresentam na adequação e otimização dos recursos humanos relativos ao desempenho de diferentes funções de acordo com o cargo a que dizem respeito.

Neste capítulo será apresentado um breve enquadramento, os objetivos propostos e, por fim, a estrutura do relatório.

Segundo, a AESC (2010), após a Segunda Guerra Mundial, houve um aumento significativo relativamente à procura de executivos para as empresas, resultante da necessidade de encontrar e recrutar executivos com a competência e capacidade de

gestão suscetíveis de acompanhar a rápida transformação e expansão das empresas comerciais nos Estados Unidos. Surge, deste modo, no mercado, o *Executive Search* com uma crescente e rápida implementação.

É no âmbito das novas exigências do mercado que se enquadra a empresa *Invesco Transearch* que presta serviços de *Executive Search*, um dos ramos da consultadoria de gestão e seleção de executivos e quadros superiores. Segundo o Expresso (1991), a *Invesco Transearch* dedica-se exclusivamente à seleção de “cérebros” para lugares de “top management”. O objetivo principal deste trabalho consiste em expor o estágio desenvolvido na empresa *Invesco Transearch* relatando, de uma forma detalhada, as atividades desenvolvidas.

O objetivo principal é complementado com outros, nomeadamente, reconhecer a importância que as empresas de *Executive Search* têm nas instituições, mencionar as potencialidades que os serviços prestados pelas mesmas podem trazer a uma empresa e identificar possíveis melhorias.

O relatório é composto por vários capítulos distintos: o primeiro capítulo é constituído pela introdução ao relatório; o capítulo seguinte apresenta a revisão da literatura; no terceiro capítulo é apresentada a contextualização do tema principal - *Executive Search*. O quarto capítulo aborda o estágio em si mesmo e os últimos três capítulos são referentes, respetivamente, à reflexão/ análise crítica e discussão e propostas.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2. Conceitos de *Executive Search*

Existem múltiplas formas de definição do conceito semelhante de *Executive Search* ou *Head-Hunting*. Na perspetiva da tradução rigorosamente linguística, *Executive Search*

significa pesquisa de executivos de topo. Segundo Cunha (2010), em Portugal, esta atividade é designada como “pesquisa direta”.

O *Executive Search* foca-se na atração, seleção e recrutamento de profissionais para cargos seniores de uma organização. Este recrutamento de topo é geralmente levado a cabo por empresas exteriores, consultoras ou autorizadas para execução de serviços de Gestão de Recursos Humanos sob a forma de projeto.

Para Pinho (2001), o *Executive Search* é composto pela ligação de três elementos: os consultores, os clientes e os candidatos. Os consultores são os técnicos altamente especializados que têm a responsabilidade de receber das empresas os pedidos de executivos; os clientes são as empresas, as organizações ou as instituições que fazem os pedidos; os candidatos são todos os executivos que se enquadram no perfil solicitado pela empresa cliente.

Uma outra possível definição é suportada por Finlay segundo o qual, o conceito de *Executive Search* ou *Head-Hunting* se baseia, primordialmente, na “pesquisa direta”, ou seja, trata-se de um acordo entre o técnico (o consultor) e a empresa (cliente). Neste sentido, o *head-hunter* é o autor pela procura do melhor candidato.

Para Cunha (2010), a “pesquisa direta” é inicialmente realizada por contacto telefónico e, posteriormente, numa fase mais avançada são realizadas entrevistas. O candidato tem um perfil diferenciado uma vez que é um trabalhador qualificado, bem remunerado e com uma boa posição profissional, que naturalmente não irá responder a anúncios convencionais em jornais ou revistas. Neste sentido, surge então a necessidade de requisitar os serviços de uma empresa especializada, para que através de um *head-hunter*, consiga convencer o executivo a aceitar um novo projeto para a sua carreira profissional.

Em suma, segundo Cunha (2010) esta atividade pode ser definida como o processo de “procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços”.

2.1. A evolução do *Executive Search* em Portugal

Em Portugal o *Executive Search* foi introduzido em 1986 pela empresa *Boyden*. No entanto, foi apenas na segunda metade dos anos 90 que esta atividade cresceu, essencialmente impulsionada por empresas multinacionais (Pinho, 2001).

O crescimento e evolução do sector terciário aumentaram as necessidades de ensino e formação da população. As empresas foram crescendo, dependendo cada vez mais da capacidade intelectual dos colaboradores em detrimento da sua força física. A complexificação das empresas pedia recursos humanos mais sofisticados e uma gestão mais eficaz (Parente, 1995).

Com a oportunidade estabelecida, as empresas multinacionais de *Executive Search* puderam consolidar a sua presença em Portugal, ao mesmo tempo que surgiam novas empresas locais. Paralelamente, um pequeno número de empresas especialistas em recrutamento e seleção, através dos métodos tradicionais, aproximou os seus serviços aos de *Executive Search*, respondendo em parte à necessidade de recrutamento de chefias de topo qualificadas (Pinho, 2010). Contudo, esta evolução deu-se de forma desequilibrada: ainda que o aumento de empresas especialistas em recrutamento tivesse sido superior ao aumento do mercado, as estratégias e metodologias de *Executive Search* aplicadas pelas empresas, não cobriam o serviço de *Executive Search*, executando apenas alguns passos desse processo (Pinho, 2010).

O exercício e prática mais frequente de *Executive Search* promoveram desenvolvimentos notáveis nesta área. Hoje a atividade distingue-se no mercado como

“o método mais seguro de identificação e de recrutamento de quadros de topo nas organizações” (Pinho, 2001).

Em Portugal, o *Executive Search* foi impulsionado pela entrada na CEE, em 1986. A abertura de fronteiras à livre circulação de pessoas, bens e serviços permitiu a internacionalização da economia lusitana, focando-se na mobilidade geográfica dos quadros portugueses e reconhecimento dos mesmos. A mobilidade de pessoas promoveu uma nova dimensão de interação e partilha de conhecimentos, nomeadamente no que diz respeito à gestão de recursos humanos (Pinho, 2010).

Na realidade, a gestão de recursos humanos está em constante evolução: com os novos mercados e o próprio desenvolvimento da atividade, surgem e desenvolvem-se as técnicas e ferramentas que permitem agilizar passos do processo (Pinho, 2010), como a identificação de profissionais. São exemplos dessas técnicas, as bases de dados e as redes sociais.

A globalização e o clima económico instável trouxeram novos desafios aos profissionais de *Executive Search*. Se, por um lado, a globalização implica a concorrência em mercados maiores e mais competitivos, e por isso o recrutamento das mentes mais brilhantes do mercado internacional aumentando os custos de recrutamento, por outro, a situação económica depressiva requiere uma reestruturação dos custos e uma reorganização dos recursos humanos, evitando contratações externas em detrimento de promoções e/ou rotações internas. Em casos mais graves, poderão ainda ocorrer *downsizings*, reestruturações de recursos humanos e/ou realocização/centralização de funções para outros países (Pinho, 2010).

De acordo com (Mina, 2002), em situações de crise, o capital humano torna-se ainda mais valioso. No entanto, dada a limitação de custos, os quadros médios e baixos da

empresa ficam congelados (ou diminuem), enquanto o foco fica sobre os executivos de topo.

Verifica-se deste modo, que durante períodos económicos favoráveis, os recrutamentos ocorrem em maior número e incidem em cargos de gestão e funções operacionais, entre outros. Em períodos menos favoráveis, evidencia-se o favorecimento do recrutamento de profissionais para as áreas financeiras, de recursos humanos, de *controlling*, de gestão *turn around* ou áreas jurídicas, (Mina, 2002).

Uma boa empresa de *Executive Search* tem um papel importante de aconselhamento ao cliente, ajudando-o a identificar as suas principais necessidades, sobretudo quando se trata de uma nova função na organização, (Mina, 2002).

	Passado	Presente	Futuro
Penetração	Muitas barreiras	Algumas barreiras	Muito maior abertura
Nº de empresas que utilizam HeadHunting	Muito Poucas	A aumentar consideravelmente	Tendência para crescer
Dimensão das empresas	Multinacionais; Grandes empresas nacionais; PME's com elevadíssima especialização.	Multinacionais; Grandes empresas nacionais; PME's com alguma especialização.	Multinacionais; Grandes empresas nacionais; PME's.
Posições Pesquisadas	Top Managment	Top e Middle Management	Top e Middle Management; Chefias Intermédias e Técnicos Especializados.

Tabela I -Evolução do Executive Search em Portugal até ao ano 2002 (adaptado de Mina 2002)

Esta tabela é referente ao ano 2002. Contudo, a evolução do *Executive Search* não está muito afastada do acima referido. Nestes últimos 14 anos, esta atividade continuou a

desenvolver-se e o mercado está mais receptivo a este tipo de atividades, segundo (Mina, 2002).

2.2. Enquadramento do *Executive Search*

Tendo em consideração o acima referido, concluiu-se que o *Executive Search* é um método de recrutamento e seleção. Neste sentido é importante enquadrar este tema.

Segundo (Cunha, 2010), o recrutamento assenta num processo que visa atrair pessoas, principalmente pelo meio de anúncios de emprego. Uma vez concluído o processo de recrutamento segue-se o processo de seleção. Na seleção é escolhida a pessoa, do conjunto de pessoas atraídas pelo processo de recrutamento. Ambos devem ser realizados e interpretados em conjunto. Os processos de recrutamento e seleção assumem diferentes e múltiplas variantes como os anúncios em jornais e revistas, os centros de emprego, os serviços de empresas de recrutamento, os recrutamentos em campus universitários, os e-recrutamentos e o *Executive Search* de acordo com (Cunha, 2010).

O *Executive Search* está enquadrado nas técnicas de recrutamento e seleção. No entanto, tendo em consideração o que acima se expôs, a abordagem feita pelos *head-hunters* incide apenas sobre um tipo de candidatos que não estão à procura de emprego, são pessoas muito qualificadas e com uma carreira estável nas empresas onde se encontram. Desta forma, esta prática é diferente das restantes metodologias utilizadas pelos Recursos Humanos, de acordo com (Pinho, 2001). Atendendo ao panorama global, para (Clark, 1992; Lim, 2001), está previsto um crescimento desta atividade, devido não apenas ao mundo globalizado em que vivemos, mas também, ao aumento substancial das empresas que têm falta de tempo para se dedicarem, de forma correta, a este tipo de processo.

2.2.1. História

Segundo (Expresso,1991) em 1926, com origem nos Estados Unidos da América, *Thoendike Deland* criou a técnica do *Executive Search* que atualmente é utilizada por especialistas de todo o mundo no recrutamento. De acordo com a AESC, e como se mencionou no capítulo 1 (ponto 1.1), após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, houve um aumento significativo relativamente à procura de executivos diferenciados para as empresas o que implicou um grande desenvolvimento na prática do *Executive Search*. Com efeito, muitas empresas americanas que normalmente se dedicavam à formação dos seus quadros, viram-se repentinamente em grandes dificuldades, pois tinham quadros a menos e lugares a mais para preencher (Expresso, 1991).

Neste sentido, o desenvolvimento do *Executive Search* é uma consequência direta do “boom” que se seguiu à guerra (Expresso, 1991).

Ainda de acordo com (Expresso,1991) existem quatro razões principais que determinam o recurso ao método da pesquisa direta:

- Independência e isenção na seleção;
- Maior universo de escolha;
- Possibilidade de conseguir o “impossível”;
- Profissionalismo na escolha e seleção.

Segundo (Pinho, 2010) a *Boyden International* é a primeira empresa desta área que foi fundada em 1946 por Sidney Boyden; em 1953 nasceu a *Heidrick & Struggles* que surgiu em Chicago criada por Gardner Heidrick e John Struggles; em 1964 surge a *Egon Zehnder International* em Zurique; em 1969, a *Russel Reynolds Associates* em Nova Iorque e a *KornFerry International* em Los Angeles. Atualmente ainda estão todas ativas.

Os mecanismos e as ferramentas utilizadas por estas empresas têm vindo a evoluir. Em seguida, e ainda de acordo com (Pinho, 2010) apresentam-se algumas alterações que foram surgindo ao longo dos anos.

De acordo com (Pinho, 2010), em 1980 a base de dados do *Executive Search* era um pequeno livro preto, os artigos de jornais eram recortados e toda a informação era escrita à mão. Em 1990 a maior parte das empresas de *Executive Search* tinham bases de dados através das quais era possível, com rapidez, gerir e pesquisar um maior volume de informação relativa a candidatos. Em 2000 os sistemas de gestão de *Executive Search* passam a sistemas comuns entre as organizações. Em 2005 a internet torna-se uma ferramenta cada vez mais útil. A informação retirada através da internet é extremamente útil e ajuda a completar as bases de dados. Ainda segundo Pinho, o *e-mail* está a revolucionar a comunicação cliente/empresa de *Executive Search* e candidato/empresa de *Executive Search*. Atualmente, considerando (Pinho, 2010), os sistemas de *Executive Search* são capazes de:

- Realizar pesquisas, através da *internet*, relativas a informações sobre os candidatos e as empresas;
- Realizar as “leituras” dos perfis no *Linkedin* (rede social) e convertê-los em registos da base de dados sem necessidade de redigitação;
- Serem acedidos via móvel. Estes são completamente integrados com MS Outlook para o envio de correio eletrónico e marcação de compromissos.

2.2.2. A Natureza do Trabalho

Segundo a (AESC, 2010), o desempenho da profissão de *Executive Search*, como muitas outras profissões, de uma forma geral, está presente em grandes, em médias e pequenas empresas. Segundo a (AESC, 2010), nos últimos 10-15 anos, as pequenas

empresas de *Executive Search* têm recorrido a sinergias que se traduzem numa conjugação de esforços incrementando, deste modo, grandes grupos de especialistas neste ramo.

A natureza do trabalho realizado por um *Executive Search* é extremamente personalizada o que implica a criação, por parte dos consultores, alianças fortes com os seus clientes. Assim, a fragmentação e os reagrupamentos das empresas de *Executive Search* são situações complexas e árduas, segundo a (AESC, 2010).

2.2.3. A Privacidade dos dados

Nos últimos anos, as leis relativas à privacidade dos dados foram introduzidas na União Europeia, no Canadá, na Austrália e no Japão (AESC, 2010).

É importante referir que a implementação e a aplicação destas leis foram uma preocupação significativa para as empresas responsáveis de *Executive Search*, uma vez que se trata de um conjunto de novos procedimentos de gestão e de verificação de dados, que nalguns casos, são onerosos, de acordo com (AESC, 2010).

2.2.4. O Talento no *Executive Search*

Numa organização a comunicação entre todos os funcionários deve ser realizada tanto de baixo para cima, isto é, na vertical, como transversalmente, ou seja, nos dois sentidos (Pinho, 2010).

Para o bom funcionamento de uma organização, cada indivíduo necessita de desempenhar o seu papel de forma eficaz; dito por outras palavras, que cumpra todos os objetivos que lhe foram atribuídos. Na eventualidade de o indivíduo não ter a capacidade de desempenho das suas funções de forma desejável “o processo de *Executive Search* serve como instrumento auxiliador para encontrar alternativas

viáveis” (Pinho, 2010). Desta forma, o processo de *Executive Search* providencia Talento às organizações.

A palavra Talento pode ser vista como umas das principais palavras-chave para o sucesso de uma determinada empresa. A seguinte analogia suporta o acima referido: “As máquinas e as matérias-primas não são fonte de inovação. As ideias e a visão que impulsionam as organizações vêm das pessoas, recursos humanos talentosos” (Pinho, 2010).

Existem várias definições possíveis de Talento que variam conforme a organização. Contudo nenhuma pode passar sem ela (definição), segundo (Perrin, 2005).

Este conceito pode ser definido como alguém que demonstre a habilidade excepcional na execução de determinadas atividades ou numa determinada área específica. De acordo com (Lin et al. 2006), estamos num mundo em constante e rápida mudança devido, essencialmente, à evolução tecnológica o que implica que as empresas, para alcançarem vantagem competitiva num mercado altamente concorrencial, necessitam de desenvolver competências necessárias e diferenciadas, de forma continuada e rigorosa. Ainda segundo este autor, o trabalho prestado por uma empresa de *Executive Search* é, essencialmente, o recrutamento e seleção de indivíduos com talento, com o perfil indicado, capazes de desempenhar o cargo para o qual foram selecionados com o objectivo de melhorar e aumentar a produtividade inerente à respectiva função. O grau de exigência é, pois, bastante elevado. O processo de *Executive Search* não se centra apenas em oferecer alguém que ocupe o lugar vago, mas sim, com as características acima mencionadas.

O *Executive Search* é a atividade que consiste em procurar, seleccionar e propor executivos de topo para as empresas (Pinho, 2001). Como anteriormente se mencionou,

o conceito de *Executive Search* baseia-se numa pesquisa onde são reconhecidos potenciais candidatos com o *background* pessoal e profissional, adequados ao perfil exigido. O objetivo consiste em conseguir identificar os melhores talentos, através de uma abordagem sistemática de vários indivíduos, de um modo confidencial, transparente e direto. Deste modo, será possível ter a certeza que a proposta encontrada é a melhor.

(Purkiss e Edlmair,2005) definiram o *Executive Search* como “*senior-level recruitment*”, isto é, o recrutamento de posições/funções de chefia, onde a empresa de *Executive Search* contratada tem como principal missão encontrar as pessoas certas para a função. Os candidatos são diferenciados através de pesquisa – *research* – e contactados diretamente.

Normalmente o processo de pesquisa das várias empresas deste ramo é parecido mas não idêntico (Pinho, 2010). A metodologia utilizada por cada empresa é a que a distingue das restantes.

As grandes empresas deste ramo, por forma a atrair novos clientes, têm por hábito dar a conhecer, por exemplo, através de publicações feitas nos seus *sites*, a descrição mais pormenorizada da metodologia de *Executive Search* utilizada, (Mina, 2002).

2.3. Os Intervenientes no *Executive Search*

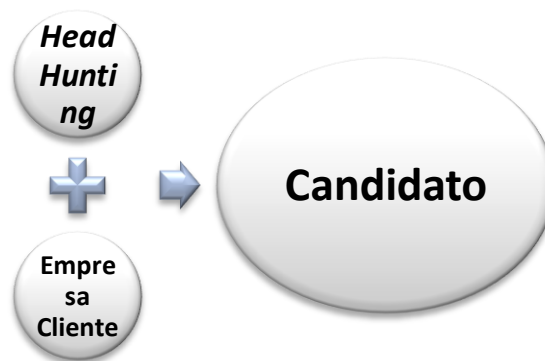


Figura 1-Os intervenientes no *Executive Search*

2.3.1. Head-Hunter

O *Head-Hunter* é o responsável por encontrar o indivíduo mais indicado para um determinado posto de trabalho. Um *Head-Hunter* é um consultor de RH cuja especialidade é encontrar e recrutar pessoas, realizando várias análises sob o ponto de vista técnico, profissional e humano. Contudo, é importante não deixar de mencionar que o seu cliente é sempre a empresa. Deste modo, a missão de um *Head-Hunter* não é ajudar o candidato a encontrar um bom lugar de trabalho (a nível profissional e remunerativo) mas sim, ajudar a empresa a encontrar o trabalhador ideal para desempenhar a sua função (Pinho, 2010).

2.3.2. A Empresa Cliente

A empresa cliente tem como objetivo empregar um ou mais quadros qualificados para uma ou mais posições de chefia. Normalmente a empresa cliente têm uma média ou grande dimensão e, em determinada fase do seu desenvolvimento/crescimento, tem necessidade de contratar um executivo para ocupar um cargo de elevada responsabilidade no desempenho de uma determinada função. Pela exigência do cargo, a responsabilidade do recrutamento é enorme e não pode existir margem de erro, (Pinho, 2010).

Os métodos mais tradicionais de recrutamento, como por exemplo, um anúncio, exigem uma maior disponibilidade de tempo e, por vezes, são menos fiáveis pelo que, são utilizados de uma forma geral, para cargos de menor responsabilidade (Pinho, 2010).

2.3.3. O candidato

O candidato é o profissional que a *Executive Search* propõe à empresa cliente.

O objetivo de um *Head-Hunter* centra-se na procura de indivíduos que desempenham funções de elevada responsabilidade e que se encontrem no ativo. O “modus operandi”

consiste em aliciar o candidato para um novo desafio profissional. Normalmente, procuram-se pessoas entre os 35-45 anos de idade, segundo (Pinho, 2010).

2.4. Fases do Processo no *Executive Search*

Para (Pinho, 2010), devido à complexidade inerente à seleção de um candidato, o consultor deve ser capaz de gerir todo o processo, desde o primeiro contacto com o cliente até à conclusão do mesmo, ou seja, desde que é definido o perfil do candidato até ao momento da integração do cliente na empresa.

É importante referir, que existem características básicas e essenciais para o desenvolvimento de um processo de *Executive Search*. Contudo, todo o processo é confidencial (Pinho, 2001). Para evitar fugas de informação, é fundamental que exista apenas um interlocutor na empresa, responsável pela comunicação entre o *head-hunter* e a empresa cliente. As fases do processo no *Executive Search* são: o briefing inicial, o *research*/abordagem inicial aos candidatos, a entrevista aos candidatos, a apresentação dos candidatos aos clientes/entrevista final, (Pinho, 2001).

2.5. A Ética no *Executive Search*

Segundo (Lim, 2001), o crescimento desta atividade a nível mundial tem levado os consultores a refletirem sobre várias questões relativas à conduta ética. Contudo, considerando que, em tempos, a ética da própria atividade foi posta em causa, hoje em dia, o debate centra-se nas práticas dos consultores que realizam esta atividade e não a atividade em si mesma.

Todavia, a prática desta atividade carece de uma legislação própria. A Associação dos Consultores de *Executive Search* (AESC) possui um código de ética e de práticas que são seguidas pelas empresas de uma forma muito rigorosa. A AESC definiu linhas de

orientação para todas as atividades, propondo, neste sentido, que todas as empresas que estejam filiadas, as apliquem (Bettleyon, 1986).

Um consultor de *Executive Search* tem um conjunto de informações confidenciais relativas à empresa cliente e ao candidato que deve manter em absoluto sigilo (Lim, 2001). Em suma, toda a informação que o consultor possui, durante todo o processo de recrutamento e seleção, acerca da empresa cliente e dos candidatos é confidencial e deverá ser utilizada apenas para o processo em curso. O consultor tem acesso a muita informação privilegiada, como por exemplo, a posição económica da empresa, a posição que o candidato irá ocupar, dados pessoais dos candidatos; logo o uso da informação ou dos dados pessoais de algum dos candidatos, por parte do consultor, fora do âmbito do processo não é ético, (Lim, 2001). Desta forma, tendo em consideração as responsabilidades do consultor durante o processo de *Executive Search* destacam-se ainda as responsabilidades éticas para com a empresa cliente e para com o candidato.

2.5.1. Responsabilidade para com a empresa cliente

- É da responsabilidade do consultor avaliar a empresa e a lugar/posição que está em aberto, o que lhe confere a responsabilidade de verificar se o cliente necessita de um novo executivo ou precisa apenas de uma reestruturação, (Lim, 2001).
- É da responsabilidade do consultor de *Executive Search* fornecer toda a informação possível sobre o candidato que vai apresentar, elaborando um relatório completo que contemple as informações do candidato, experiência, preferências pessoais e profissionais, personalidade, entre outros) sem, contudo, ultrapassar os limites definidos como éticos, (Lim, 2001).

- As informações que o *head-hunter* disponibiliza sobre a empresa ao candidato, devem ser completas. No entanto, tal como referido no ponto anterior, não devem ultrapassar os limites definidos pelo Cliente, (Lim, 2001).

2.5.2. Responsabilidade para com o candidato

- Ainda para (Lim, 2001) o consultor tem a responsabilidade de fornecer ao candidato, de uma forma clara e objetiva, as especificidades da função para a qual se está a candidatar assim como as características da empresa relativamente ao ambiente e cultura, as relações profissionais, a posição da empresa nos mercados e a nível financeiro.
- Os consultores têm a obrigação ética de informar o candidato quando o processo se encontra em fase avançada, isto é, quando já só faltam 4 a 5 candidatos, sobre todas as dificuldades que o mesmo possa vir a encontrar na sua nova empresa, segundo (Lim, 2001).

2.6. Os métodos de Recrutamento

Para (Clarck,1992) as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas no *Executive Search* são as referências do mercado e as entrevistas. As referências do mercado devem ser usadas como um fator de diferenciação, isto é, através de uma determinada referência devem identificar-se os candidatos que **não devem** ser considerados como elegíveis devido a fatores negativos. No entanto, existem também outras técnicas de recrutamento e seleção, nomeadamente, os testes psicotécnicos e dados biográficos, entre outros.

Tendo em consideração que existe uma extensa diversidade de métodos de recrutamento evidenciaremos, neste capítulo, os mais comuns, nomeadamente, o *Executive Search*, a base de dados, o e-recrutamento e os anúncios (Cunha, 2010).

2.6.1. *Executive Search*

Na sequência de toda a exposição anterior, o *Executive Search* consiste na “procura, seleção e indicação de um executivo” para um determinado lugar numa empresa, realizada por especialistas (Cunha, 2010). De uma outra forma, e segundo (Clark, 1992) o *Executive Search* é uma procura pró-ativa dos melhores candidatos para uma posição numa empresa.

Considerando o aumento da procura dos melhores profissionais, para (Bettleyon, 1986), as empresas especialistas em *Executive Search* tornaram-se numa indústria em crescimento, representando um grande número de clientes nos mercados onde atuam. Este tipo de recrutamento assenta numa estratégia efetuada essencialmente por uma empresa consultora, que através de um *head-hunter* e, tendo em consideração a necessidade da empresa cliente, procura um candidato qualificado (Cunha, 2010).

Reforçando o que foi acima mencionado, este processo exige elevados níveis de confidencialidade e profissionalismo por parte dos intervenientes, o que implica uma duração relativamente longa e muitos são os exemplos de empresas que prestam serviços nestas áreas de consultoria que se especializam numa determinada indústria, detendo assim a especialização indicada para tal objetivo (Cunha, 2010).

De acordo com (Cunha, 2010) é fulcral ter um conhecimento profundo da empresa cliente, das funções a desempenhar pelo candidato a recrutar, das competências exigidas e das informações relativas à remuneração viabilizando assim um contacto direto com os candidatos, de forma clara e objetiva, proporcionando-lhes uma visão alargada e real das características globais da função.

Considerando ainda, que a maior parte dos melhores profissionais se encontram no ativo, os potenciais melhores candidatos, tendem a não responder a anúncios colocados assim como, não costumam estar ativamente à procura de emprego. O recurso a

empresas de *Executive Search* revela-se, particularmente fiável no que concerne à atração de pessoas qualificadas e experientes (Cunha, 2010). Na verdade vantagens como por exemplo, a imparcialidade dos especialistas relativamente aos responsáveis da empresa cliente e o acesso a toda a informação (Cunha, 2010) não invalidam algumas desvantagens: a dificuldade da globalidade do processo, os custos associados assim como, o tempo despendido (Fish, 2004).

2.6.2. Base de Dados

Tendo em consideração as novas tecnologias e as opções da *internet*, os sistemas organizacionais de recrutamento têm evoluído no sentido da criação de bases de dados informatizadas contendo os processos dos diversos candidatos que alguma vez tenham contactado a empresa em questão (Walsh, 1990). Estas bases de dados são importantes fontes de perfis profissionais, fornecendo informação específica dos candidatos (Shafique, 1992).

Existem muitos *websites* que, ao permitir inscrições em ofertas de emprego, obtêm imediatamente o perfil profissional do candidato o que posteriormente, será transferido para a base de dados da empresa. Neste sentido, a informação fica disponível para possíveis necessidades futuras de recrutamento (Anderson, 2003).

2.6.3. Anúncios

A colocação de um anúncio com o intuito de obter respostas diretas às vagas de um determinado lugar revela-se um método de recrutamento muito importante, sendo que, este tipo de recrutamento é um dos métodos mais utilizados, segundo (Walsh, 1990).

De acordo com (Bartam, 2000), este processo fornece informação específica respeitante à vaga em questão, proporcionando aos candidatos o conhecimento das funções em causa. Seguindo o percurso inovador e eficaz das novas tecnologias, o recurso à *internet*

como via da colocação de anúncios tem revelado grandes níveis de eficácia sobretudo em comparação com os jornais ou revistas.

Para (Breugh, 2008), existem vários formatos de anúncios e a quantidade de informação é também considerada uma variável essencial. Vale a pena referir, que quanto maior for a quantidade de informação e quanto maior for a especificidade do anúncio maior é o interesse do candidato.

2.7. Técnicas de Recrutamento

Posteriormente à atração de candidatos, mediante o recrutamento, segue-se a necessidade de selecionar o melhor. Neste ponto surge um conjunto extenso de técnicas de seleção com o intuito de melhor prever o desempenho profissional em causa (Carless, 2009). Estas técnicas são utilizadas na obtenção de informações acerca das características dos trabalhadores, dos seus comportamentos e atitudes e também do comportamento e atitude reactiva à sua função, tendo como base, exemplos de trabalho mais relevantes (Carless, 2009).

Para um melhor sistema de seleção, é usual recorrer-se à combinação das diversas técnicas, devendo existir uma cuidada combinação das mesmas (Carless, 2009). As técnicas que serão evidenciadas neste capítulo são as mais comuns, nomeadamente, os testes psicométricos, as dinâmicas de grupo e as entrevistas.

2.7.1. Testes Psicométricos

Segundo (Cunha, 2010), a realização de testes psicométricos é um dos mais eficazes indicadores do desempenho no trabalho, essencialmente, porque consegue medir aptidões, destrezas ou capacidades.

Este tipo de técnica é considerada parte integrante das melhores práticas de seleção, sobretudo, devido à sua fiabilidade, pois os resultados que se obtêm refletem competências desenvolvidas (Carless, 2009).

Para (Lyons, 2006), o melhor é recorrer aos serviços prestados por uma consultora de RH independente e altamente especializada que desta forma, disponha dos meios para melhor identificar os testes mais adequados às necessidades da empresa. Os testes psicométricos são uma técnica generalizada que permite avaliar um grande número de candidatos num curto prazo de tempo revelando-se, neste sentido, de extrema rentabilidade e de rápida execução (Lyons, 2006). Os testes podem ser realizados através da *internet*, permitindo um custo reduzido. Com o recurso à *internet* também poderão ser utilizados outros instrumentos de avaliação, assim como poderão ser emitidos relatórios psicológicos (Ployhart, 2006).

É importante não deixar de referir, que por vezes, os candidatos com valores mais elevados podem não apresentar o perfil mais adequado para a vaga em questão. Neste sentido, é importante existir mais do que uma técnica de seleção, de acordo com (Carless, 2009).

2.7.2. Dinâmicas de Grupo

Para (Cunha, 2010), as dinâmicas de grupo, ou também designado, exercício de grupo, têm vindo a ganhar relevância. Segundo (Sackett, 2007), este tipo de exercício potencia o trabalho em grupo, através da confrontação com um problema. Através deste, é possível observar o comportamento dos candidatos face ao problema, analisar competências interpessoais, analíticas, de determinação, a gestão do conflito e as estratégias de negociação (Cunha, 2010).

Posteriormente, é solicitado ao grupo a realização e uma apresentação da discussão do grupo. O objetivo é analisar a postura corporal, tom de voz, entusiasmo e reação a questões (Cunha, 2010).

2.7.3. Entrevistas

De acordo com (Slowik, 2001), a entrevista é uma técnica de seleção que permite identificar, definir e quantificar informação assim como, interpretar os comportamentos dos candidatos a uma determinada posição.

Para (Torrington, 2005), uma entrevista tem como objetivo primordial recolher informações sobre os candidatos, através de critérios pré-definidos. Por outro lado, uma entrevista fornece ao candidato os detalhes não só acerca da função a que se candidata, como também da organização em questão.

Segundo (Slowik, 2001), é fundamental avaliar todos pontos importantes na entrevista para que, desta forma, sejam testadas todas as possibilidades. Esta técnica, segundo (Clark, 1992), é um método muito eficaz no processo de seleção. A entrevista é uma oportunidade exclusiva de diálogo entre ambos os lados. É na entrevista que surge a ocasião para que sejam discutidos, negociados e recolhidas informações (Bartam, 2000).

Existem vários tipos de entrevista, nomeadamente entrevista individual, telefónica, por videoconferência. Qualquer que seja o tipo de entrevista escolhido, este é um método de seleção universal, que permite conhecer o candidato. É uma técnica de seleção que acarreta custos reduzidos, e, simultaneamente um método de negociação, como foi referido.

Em suma, “o uso de um conjunto padronizado de questões, o emprego de um método uniforme de registo das informações e a padronização da classificação das qualificações dos candidatos podem ajudar a reduzir a variabilidade dos resultados e a otimizar a eficácia da entrevista como instrumento de seleção” (Robbins, 2005).

CAPÍTULO 3 - CONTEXTUALIZAÇÃO DA *INVESCO TRANSEARCH*

3. Contextualização da *Invesco Transearch*

3.1. O grupo *Invesco Transearch*

“As pessoas são, cada vez mais, o maior e melhor capital das empresas (...)” de acordo como site da empresa, *Invesco Transearch*.

Na procura da pessoa certa para o lugar certo, o *Executive Search* é um dos ramos da consultadoria de gestão e seleção de executivos e quadros superiores, atividade conhecida por *Head-Hunting*, de acordo com o *site* da *Invesco Transearch*.

É um serviço que se presta a empresas que têm necessidade de preencher um cargo ao mais alto nível da empresa. Baseados em técnicas específicas, os consultores de *Executive Search* ou *Head-Hunters*, têm como objetivo encontrar no mercado as melhores “cabeças” para o preenchimento de um cargo ou uma função numa empresa, tendo em conta o *site* da *Invesco Transearch*.

3.2. História da *Invesco Transearch*

Com o crescimento da economia portuguesa e a chegada de multinacionais e empresas estrangeiras, a procura de bons profissionais aumentou. Contudo o conhecimento que tinham da realidade do mercado laboral português impedia o recrutamento de bons profissionais. Esta situação favoreceu o aparecimento dos *Head-Hunters*, profissionais da pesquisa que conhecem o terreno e os méritos dos trabalhadores portugueses, segundo o *site* da *Invesco Transearch*.

A *Invesco* foi fundada em Maio de 1986 e é membro da *Transearch International* desde 1989. A *Transearch International* está presente em 22 países e ocupa o 6º lugar no *ranking* das consultoras de *Executive Search*. A atividade da *Invesco* registou sempre taxas de crescimento muito positivas. As empresas clientes da *Invesco*, que pertencem a todos os sectores de atividade, são multinacionais, grandes e médias empresas nacionais

do setor privado, de acordo com o *site* da *Invesco Transearch* e dedica-se exclusivamente à seleção de “cérebros” para lugares de “top management” (Expresso, 1991).

Em 2002 a *Invesco Transearch* estabeleceu uma parceria com a empresa *Bright Partners* responsável pelo apoio dado à alta direção de empresas, cuja principal função é apoiar na resolução de problemas de gestão e na concretização de oportunidades de negócio.

3.3. Valores e Missão

Segundo o *site* da empresa *Invesco Transearch*, os valores de uma organização são o conjunto de características que definem o modo ou/e a forma como a organização se comporta, interage, e compromete com os seus clientes, funcionários e o meio que o envolve, de acordo com o *site* da *Invesco Transearch*. Os seus valores são:



Figura 2-Os Valores da Invesco Transearch

Excelência: Um valor que aposta na excelência de candidatos, clientes e resultados.

“Excelência é a palavra-chave de tudo o que fazemos”.

Integridade: Um valor que nasce pelo simples facto de que todas as ações e decisões são orientadas pela integridade e transparência.

A *Invesco Transearch* subscreveu o Código de Ética da Associação Cristã de Empresários e Gestores, e a *Invesco Transearch* Internacional subscreveu o *Code of Ethics and the Professional Guidelines of The Association of Executive Search Consultants*.

Liderança: Um valor que é resultado de todas as ações que praticam.

Confiança: Um valor que advém da confiança pelos clientes e pelos candidatos.

Qualidade: As expectativas tanto dos clientes como dos candidatos são superadas no que resulta um valor de extrema importância.

Criar Valor: A criação de valor é feita nas empresas com quem trabalham, tendo como principal objetivo o encontro do melhor candidato, garantindo neste sentido oferecer aos seus clientes equipas de excelência.

A missão desta empresa visa alcançar todos os valores em que acredita, baseando-se na contribuição proativa para uma sociedade onde tanto os profissionais como as empresas desenvolvem o seu trabalho com agrado, satisfação e mútuo benefício. O sucesso da *Invesco Transearch* resulta de valores como a qualidade, o respeito e ética que antepõem em todas as relações que estabelecem assim como, as metodologias de trabalho que aplicam, permitindo neste sentido, identificar e abordar, os melhores quadros médios e superiores em Portugal e no estrangeiro.

O objetivo da empresa é encontrar soluções duradouras e estabelecer relações de longo prazo com os seus Clientes, de acordo com o *site* da empresa *Invesco Transearch*.

3.4. A equipa

A *Invesco Transearch* é constituída por uma equipe de trabalho fortemente especializada. O grupo de trabalho é integrado por uma *Managing Partner*, por uma *Partner Executive Assessment*, por uma *Consultora e por Research Manager*. Todos

estes profissionais têm como objetivo garantir a excelência do serviço, de acordo com o *site* da empresa *Invesco Transearch*.

3.5. A *Invesco Transearch* no Mundo

A *Invesco Transearch* encontra-se presente nos cinco continentes e conta com mais de cinquenta escritórios. A equipa de consultores presta assistência especializada a clientes de todo o mundo.



Figura 3-Invesco no Mundo (Imagem adaptada do Site Invesco Transearch)

CAPÍTULO 4 - ESTÁGIO REALIZADO

4. Estágio Realizado

4.1. Enquadramento do estágio

No âmbito do plano curricular do Mestrado em Ciências Empresarias do Instituto Superior de Economia e Gestão, para Trabalho Final de Mestrado, foi escolhido a realização de um relatório de estágio.

O programa curricular realizado na faculdade, conferiu a oportunidade de pôr em prática alguns conceitos teóricos adquiridos durante o primeiro ano do Mestrado.

O estágio centrou-se na aplicação e aprofundamento de conhecimentos teóricos e práticos previamente adquiridos e no desenvolvimento de capacidades necessárias à resolução de problemas relativos à futura prática profissional, no aperfeiçoamento das capacidades técnico-científicas e no desenvolvimento de comportamentos ético-profissionais. Da mesma forma, pretendeu-se um maior nível de especialização e autonomia das atividades desenvolvidas, e o desenvolvimento de capacidades de comunicação e relacionamento interpessoal com os clientes, os candidatos e todos os profissionais da empresa, promovendo o trabalho em equipa.

Assim, o estágio realizado no âmbito de Recursos Humanos permitiu:

- Conhecer as funções e perfil do Gestor de Recursos Humanos;
- Conhecer a constituição e funcionamento da empresa;
- Identificar, realizar e analisar as diferentes técnicas de forma a poder encontrar o tipo de perfil adequado ao cargo exigido pela empresa cliente;
- Utilizar os conhecimentos adquiridos na Unidade Curricular de Sistemas de Informação na empresa;
- Conhecer os protocolos utilizados;
- Realizar relatórios;
- Informatizar dados da empresa

A realização do presente relatório final de estágio baseou-se em todos os conhecimentos teóricos já adquiridos nas várias unidades curriculares que foram ministradas pelos docentes do ISEG. No entanto, o maior foco incidiu nos conhecimentos práticos adquiridos durante o período de estágio.

A Dra. Soledade Carvalho Duarte e a *Research Manager* Maria Fonseca transmitiram, ao longo dos meses de estágio, todos os conhecimentos complementares para a realização da prática. O relatório foi realizado e estruturado de acordo com o regulamento de estágio do curso.

4.2. Descrição das atividades desenvolvidas

O estágio efetuado junto da *Invesco Transearch* teve lugar no escritório em Lisboa, nas Torres das Amoreiras, com início a 1 Dezembro de 2012 até 31 de Agosto de 2013.

Durante o estágio, foi possível participar de uma forma direta em todas as fases de seleção de recrutamento de um Quadro diferenciado. Neste sentido, foram realizadas várias tarefas da responsabilidade de um Gestor de Recursos Humanos, tanto na pesquisa e análise de Curriculum Vitae como na apreciação do perfil dos candidatos. A metodologia de seleção de pessoal utilizada revelou-se particularmente adequada sempre e quando é necessário recrutar um Quadro diferenciado nomeadamente, Diretores Gerais, CEO (*chief executive officer*), CFO (*chief financial officer*), Gestores de Unidades de Negócio entre outros.

O processo de recrutamento de seleção de um quadro diferenciado é um procedimento muito personalizado. Por outras palavras, este tipo de recrutamento é apenas iniciado sempre que um cliente da *Invesco Transearch* coloca um pedido de potenciais candidatos para um lugar específico. Neste contexto, assim que seja dado a indicação da necessidade que a empresa cliente tem em recrutar um quadro diferenciado, seguem-se um conjunto de etapas de seleção.

A primeira etapa de recrutamento baseia-se numa triagem curricular, isto é, nesta etapa procede-se à análise do curriculum vitae e à verificação dos requisitos, garantindo neste sentido que os mesmos estão em conformidade com o que o cliente solicitou.

A segunda etapa de recrutamento assenta numa entrevista telefónica. O objectivo desta etapa é tentar marcar a entrevista. Através do contato telefónico é explicado ao candidato para que seria a entrevista sem nunca dar muitos pormenores em relação à empresa cliente.

A terceira etapa de recrutamento assenta numa entrevista com os Recursos Humanos. Cumprindo o candidato os requisitos solicitados, o mesmo será entrevistado nos escritórios da empresa, onde serão apresentadas todas as condições do trabalho. Após a primeira entrevista, caso existam dúvidas em relação à seleção de algum dos candidatos, serão realizados testes psicotécnicos.

A quarta fase de recrutamento é a elaboração de um relatório sobre o candidato entrevistado. Neste relatório consta toda a informação disponibilizada pelo próprio, bem como todos os pontos relevantes retirados da primeira entrevista. O cliente analisa cada relatório e seleciona quais os candidatos que lhe interessam mais.

A quinta, e última fase de recrutamento consiste numa entrevista final. Nesta etapa, os candidatos são entrevistados pelos responsáveis/diretores da empresa cliente juntamente com os Recursos Humanos da *Invesco Transearch*.

No final, quando todos os candidatos selecionados foram entrevistados, a *Invesco Transearch* dá a sua opinião aconselhando a empresa cliente quanto aos resultados, contudo, é importante mencionar que a decisão final é sempre dada pela empresa cliente.

Durante os três primeiros meses, a empresa cliente tem direito a rescindir o contrato com o candidato, caso não esteja satisfeita.

Em suma, durante o estágio foi possível acompanhar por perto as quatro fases de recrutamento dos candidatos. No início do estágio, houve um processo de adaptação ao

ambiente, tendo a *Research Manager* Maria Fonseca, ajudado a compreender a mecânica das tarefas que foram necessárias desenvolver.

Diariamente, eram analisados de forma rápida todos os pedidos que tinham sido solicitados pela Dra. Soledade, para que ficassem organizados por ordem de prioridade e assim dar início ao dia de trabalho. No primeiro mês de estágio, o trabalho centrou-se na informatização de todos os contactos quer de clientes, quer de candidatos da empresa, uma vez que existia muita informação fora do sistema. Neste sentido, permitiu conhecer de forma mais superficial como é que a *Managing Partner* trabalhava, que atividades desenvolvia diariamente e o que era realmente necessário para manter uma empresa de *Executive Search* a funcionar.

Após este mês, foi desenvolvido o primeiro projecto. Primeiramente, eram verificados cuidadosamente todos os requisitos exigidos pelo cliente, para o cargo pretendido (primeira fase de recrutamento), tais como: formação académica, idade, experiência profissional e disponibilidade. A empresa tem um grande repositório de informação proveniente não só de candidatos de projetos anteriores, mas também de novas pessoas que entregavam os seus Currícula Vitae em mão para serem analisados, e eventualmente contratados, caso surgisse oportunidade. Neste sentido, o primeiro passo era seleccionar todos os candidatos que obedecessem aos requisitos pedidos pelo cliente. Seguidamente era efetuada uma segunda pesquisa, mais demorada, para tentar encontrar pessoas com o perfil indicado, alheias aos contactos que a empresa já possuía. A primeira coisa a realizar, era centrar a pesquisa em todas as empresas do ramo da empresa do cliente, para que deste modo fosse permitido o acesso ao contacto dos colaboradores. Realizada esta seleção, seguia-se então à pesquisa do perfil dos colaboradores através do *Linkedin*, para efectuar a recolha de todas as informações, afim de serem seleccionados os que se inseriam no tipo de perfil desejado. Após a seleção, eram apresentados os dados

recolhidos à *Research Manager* que, por sua vez, os transmitia à Dra. Soledade. Dos candidatos apresentados, a Dra. Soledade escolhia todos aqueles que apresentavam o que julgava ser necessário.

Após o seu aval, dava-se início aos contactos telefónicos (segunda fase de recrutamento) com os candidatos, de forma a tentar marcar a entrevista. No contacto, era explicado ao candidato para que seria a entrevista, tentava perceber-se se estaria interessado, sem nunca dar muitos pormenores em relação ao cliente. Eram agendadas todas as entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos potenciais candidatos e da Dra. Soledade. Para a Dra. Soledade, existiam muitos pontos a ter em consideração no dia da entrevista. Sempre atenta à pontualidade dos candidatos, modo de se apresentarem, forma de falar, e claro, consoante aquilo que tinham para “dizer”, fazia assim a primeira “triagem” dos potenciais candidatos.

Muitas vezes foi necessário recomeçar a pesquisa inicial, pois aquilo que aparentavam ser não correspondia exactamente à realidade, ou porque, depois de perceberem o que era necessário para o novo cargo, não estavam interessados (fidelidade à casa, melhor salário ou melhores condições).

O passo seguinte era a realização de um relatório (quarta fase de recrutamento) sobre o candidato entrevistado. Nesse relatório constava toda a informação disponibilizada pelo próprio, bem como todos os pontos relevantes que foram retirados da entrevista. De seguida, a Dra. Soledade agendava uma reunião com o cliente de modo a apresentar toda a informação recolhida até ao momento. Na reunião, o cliente analisava os dados e escolhia quais os candidatos que lhe interessavam, para marcar nova entrevista, desta vez estando presente quer a Dra. Soledade quer o próprio cliente.

Se acontecesse o cliente não ter ficado agradado com nenhuma proposta apresentada, mais uma vez era realizado todo o trabalho inicial, até ter os candidatos pretendidos.

Relatando um caso específico, pode referir-se que foi elaborado um procedimento diferente do usual: para o cargo de Diretor Geral em Moçambique, a *Invesco* não pôde utilizar informação que já tinha nos seus arquivos pelo que teve de ser colocado um anúncio num Jornal Semanal, onde estavam explicitas todas as condições inerentes ao cargo. Foi criada uma conta de correio eletrónico para receber as respostas, e o trabalho passou por analisar cuidadosamente os Currículos Vitae que recebemos. O restante processo foi semelhante ao processo habitual de marcação de entrevistas e escolha final por parte do cliente.

No período de realização de estágio, existiram sempre processos. No entanto com o decorrer dos meses outras tarefas foram sendo pedidas: organização de material informático, agendamento de viagens efetuadas pela Dra. Soledade, atendimento de telefonemas, marcação de várias reuniões e preparação da respetiva sala onde se iriam realizar as mesmas.

A *Invesco* prestava ajuda às suas parceiras estrangeiras sempre que era solicitada.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO E ANÁLISE CRÍTICA

5. Discussão e análise crítica

Considerando que a crescente evolução do sector terciário implicou num aumento das necessidades de ensino e formação da população, neste sentido as empresas foram crescendo e cada vez mais dependendo capacidade intelectual dos colaboradores. Com a complexificação das empresas sentiu-se a necessidade de uma gestão mais eficaz em termos de Recursos Humanos, segundo (Parente, 1995).

Com a oportunidade estabelecida, as empresas multinacionais de *Executive Search* puderam consolidar a sua presença em Portugal, (Pinho J. C., 2010) É o exemplo da

empresa *Invesco Transearch*, empresa especialista em serviços de *Executive Search*, respondendo em parte à necessidade de recrutamento de chefias de topo qualificadas.

Todavia, o exercício e prática mais frequente de *Executive Search* promoveram desenvolvimentos notáveis nesta área e hoje a atividade distingue-se no mercado como “o método mais seguro de identificação e de recrutamento de quadros de topo nas organizações” de acordo com (Pinho R. R., 2001).

Hoje em dia, considerando o contexto de elevada competitividade e rotatividade que se vive, é fundamental que as empresas de Recursos Humanos, nomeadamente empresas especialistas em contratar quadros específicos, consigam garantir aos seus clientes os melhores talentos do mercado.

Segundo (Mina, 2002), uma boa empresa de *Executive Search* tem um papel importante de aconselhamento ao cliente, ajudando-o a identificar as suas principais necessidades, sobretudo quando se trata de uma nova função na organização. A *Invesco Transearch* garante um aconselhamento criterioso ao cliente e sempre que necessário ajuda a identificar as principais necessidades.

A empresa *Invesco Transearch* detém vários clientes e de acordo com (ASEC, 2010), está presente em grandes, médias e pequenas empresas.

De acordo com a (ASEC,2010) a empresa implementa e aplica as leis relativas à privacidade dos dados.

Numa organização, e neste caso em concreto falando da *Invesco Transearch*, a comunicação entre todos os funcionários é realizada em dois sentidos, sejam eles verticalmente e transversalmente, como defende (Pinho, 2010). Os processos de *Executive Search*, para (Pinho, 2010) providenciam Talento às organizações, no entanto, para que tal aconteça é imperativo que a empresa realize todo o trabalho com transparência e sinceridade. Os processos de *Executive Search* que a empresa *Invesco*

Transearch realiza não se limitam apenas a oferecer alguém que ocupe um lugar mas sim, com as características acima mencionadas, o que vai de encontro com o autor (Lim et al, 2012).

Na empresa, todo o processo de recrutamento é efetuado por um consultor, assim como sugere (Pinho, 2010). Na *Invesco Transearch* existem 5 fases no processo de recrutamento, sejam elas, a triagem curricular, entrevista telefónica, entrevista com os recursos humanos, apresentação do relatório à empresa cliente e por último entrevista final, o que vai de encontro com (Pinho, 2001) que defende que as fases de processo no *Executive Search* são o briefing inicial, o *research*/abordagem inicial aos candidatos, a entrevista aos candidatos, a apresentação dos candidatos aos clientes/entrevista final.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS FUTURAS

6. Conclusões, Limitações e Propostas Futuras

Após o estágio realizado, pode concluir-se que todo o trabalho criterioso que envolve o recrutamento de quadros diferenciados na empresa *Invesco Transearch* vai de encontro todas as obras e todos os autores acima mencionados.

Com a realização deste estágio foi possível tirar várias conclusões das quais são destacadas a importância que assumem todos os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, indispensáveis para aplicação, na prática, das múltiplas ações e descodificação de problemas que diariamente se colocam nesta atividade profissional. Não menos importante, permitiu modificar positiva e diferentemente a ideia inicial com que o estágio foi iniciado, sendo valorizado incondicionalmente, o trabalho de um Gestor de Recursos Humanos que integra uma equipa como esta. Apesar de a teoria ser bastante importante, a prática fornece a verdadeira noção de como se aplicam as

técnicas e de como os seus procedimentos corretos são necessários para as boas práticas, permitindo perceber o seu papel ativo nesta área de intervenção.

E ainda a título de conclusão, findo o Estágio existem dois aspetos relacionados com a metodologia de *Executive Search* considerados os mais relevantes, e que só por si justificam a utilização desta metodologia: é uma metodologia de seleção de pessoal que se revela particularmente adequada sempre e quando é necessário recrutar um Quadro diferenciado, crítico e com capacidade para criar valor para a empresa numa perspetiva de curto e médio prazo. Identificar o mercado de trabalho, os Quadros que mais impacto evidenciam no negócio, saber como atrai-los para um novo desafio de carreira, motivá-los para uma mudança, acompanhar todo o processo de seleção e, posteriormente, garantir a sua integração na nova empresa, requer um domínio de saberes e capacidades que apenas as grandes empresas que trabalham nesta área detêm.

Outro aspeto crucial é a confidencialidade com que todo o processo se desenrola, quer para a empresa que precisa de recrutar um novo Quadro, em que não pode nem deve dar sinais ao mercado de que está com alguma fragilidade na sua equipa, quer para os Quadros candidatos, que participam no processo e que, de forma alguma, o seu envolvimento pode ser conhecido, visível e exposto.

Ter uma empresa de *Executive Search*, que trabalha bem e com ética, garante que, para além dos elementos que participam, ninguém mais tem conhecimento do processo.

Por fim, é importante não deixar de mencionar que existem algumas limitações. Uma das limitações mais importantes é o facto de não ser possível partilhar os relatórios/resultados dos candidatos.

No final do estágio efetuado, é importante apontar como pontos de melhoria os seguintes:

- Melhoria da sistematização e ordenação da base de dados, por forma a tornar mais rápida e focada a pesquisa;
- Automatização das respostas e feedback aos profissionais abordados, mantendo-os informados sobre o desenrolar do processo e responder mais rapidamente quando o processo termina;
- Melhorar o sistema de controlo de qualidade dos processos.

Assim, este estágio permitiu consolidar o tema de *Executive Search*. Possibilitou também observar e ainda participar nas fases de recrutamento de quadros diferenciados.

Uma experiência enriquecedora que permite crescer a nível profissional e pessoal.

Referências Bibliográficas

- AESC. (2010). Executive Search in Transition. *A Strategic Study of the Executive Search Profession by the Association of Executive Search Consultants*, p. 36.
- Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, No. 2/3, 121-136.
- Bartam, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4., 261-274.
- Bettleyon, S. W. (1986). Executive Search Firms: Are they looking for you? . *Orange Country Business Journal Vol 9, 25*.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 3, 103-118.
- Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, 2517-2532.
- Clark, T. (1992). Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology Vol 7 Iss 6, 3-10*.
- Cunha, M. P. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Editora Sílabo.

- Duarte, M. d. (1986/1987). Integração de Conhecimentos. *5º Ano de Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho*.
- Expresso. (1991). Head Hunting facilita recrutamento. *Expresso emprego*.
- Finlay, W. C. (2000). Risk, Opportunism and Structural Holes: How Headhunters manage Clients and earn Fees. *Work and Occupations* .
- Fish, A. &. (2004). Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. *Personnel Review Vol 33, No. 1, 30-54*.
- Lim, G. S. (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics, 213-226*.
- Lin, H.-C., & al., Y.-D. e. (2012, Janeiro). A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies. p. 153.
- Lyons, W. (2006). Ability Testing. *British Journal of Administrative Management, Vol. 1, No. 53, 23-25*.
- MINA, A. R.(2002). *O Head Hunting como uma área específica da consultoria estratégica de Gestão de Recursos Humanos, Relatório de Estágio, Universidade do Minho,Braga*.
- Parente, C. (1995). *Avaliação de impacto da formação sobre as trajetórias profissionais e a competitividade empresarial. Um ensaio em Empresas do Sector Têxtil do Vale do Ave. ISEG, Lisboa*
- Perrin, J. G. (2005). *Recruiting Excellence*. McGraw-Hill.

Pinho, J. C. (2010). *O Estado de Arte e o Impacte do Executive Search na Industria em Portugal*. Universidade de Aveiro- Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Pinho, R. R. (2001). *Head-hunter: Caça cabeças ou Gestor de Carreiras?* Pregaminho.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, 868-897.

Purkiss, J., Edlmair, B. (2005). *How to be Headhunted, How To Books*.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional, 11.ª Edição*. Pearson Prentice-Hall.

Sackett, P. R. (2007). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, No. 1, 419-450.

Shafique, O. (1992). Recruiting in the 21 st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol 4 , No. 2, 887-901.

Slowik, S. M. (2001). Objective Pre-Employment Interviewing: Balancing Recruitment, Selection and Retention Goals. *Public Personnel Management*, Vol. 30, No. 1, 77-93.

Torrington, D. H. (2005). Human Resource Management. *Pearson Education Limited* , 6.th Edition.

Walsh, J. M. (1990). New Developments in Recruitment and Selection. *American Business Review* Vol 8, No. 1, 39-42.

Bibliografia Secundária

Charan, R. (2010). *Assumindo o Controlo. As 14 questões que todos os administradores devem colocar. Smartbook.*

Conaty, B., Charan, R. (2012). *Mestres do Talento. Porque razão os líderes inteligentes põem as pessoas à frente dos números. Actual Editora, 1ª Versão.*

Charan, B. (2007). *Know-How. As 8 competências essenciais para um líder ter um bom desempenho. Actual Editora, 1ª Versão.*

Charan, R. (2013). *Global Tilt. Leading your Business Through the great Economic Power Shift. Grown Business, New York.*

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook. Of Human Resource Management Practice, 11 th edition. KoganPage.*

Referências Sitográficas

Website do Grupo Invesco - Página consultada em 15 de Abril de 2014:

<<http://www.invesco.pt/home/home.asp>>

Website da Instituição ISEG - Página consultada em 2 de Junho de 2014: <

<http://aquila1.iseg.ulisboa.pt/aquila/instituicao/ISEG>>