

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
ELEVUS: PERFIS DE ENGENHARIA E LOGÍSTICA**

ANA CRISTINA NUNES CRISTINO

OUTUBRO - 2018



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
ELEVUS: PERFIS DE ENGENHARIA E LOGÍSTICA**

ANA CRISTINA NUNES CRISTINO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)
DR. RAFAEL SANTOS (ELEVUS)**

OUTUBRO - 2018

AGRADECIMENTOS

Aproveito esta componente informal do trabalho para expressar o meu sincero agradecimento para com as pessoas que marcaram e acompanharam este meu percurso.

Começo por agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Helena Jerónimo, por ter aceitado orientar este trabalho, pela sua disponibilidade, aconselhamento, rigor e por todos os conhecimentos que partilhou.

Ao meu orientador de estágio na Elevus de Lisboa, o Doutor Rafael Santos, pela oportunidade de estágio, pelo auxílio constante, pela partilha de saberes e conhecimentos e por ter depositado confiança em mim e no meu trabalho, sendo fulcrais para a minha aprendizagem e crescimento.

A toda a equipa da Elevus de Lisboa, pelo acolhimento, pelos ensinamentos, por toda a ajuda, boa disposição e pelos convívios.

A todos os meus amigos, com quem pude partilhar as minhas dúvidas e anseios, pelos convívios e animação. E principalmente à Nídia e à Daniela, por partilharmos esta etapa académica juntas, pelas horas de trabalho, pelos incentivos para não desistir e pelas nossas conversas.

Por último, quero agradecer à minha família. Especialmente aos meus pais, por estarem sempre presentes, pelo constante apoio, carinho, pelas palavras e por me ajudarem em tudo. À minha irmã Inês, pela constante ajuda e apoio, pelas confidências, boa disposição e por puxar-me para cima nas alturas mais difíceis. Às minhas avós, pelo carinho e pela preocupação em saber constantemente como estou. À minha madrinha e primo Rui, por todo o apoio e momentos que temos vindo a passar.

A todos, um enorme Obrigada.

ÍNDICE

ACRÓNIMOS	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1.1. Recrutamento: Conceito e Processo.....	2
1.1.2. Técnicas de Recrutamento.....	4
1.2. Seleção: Conceito e Processo.....	8
1.2.1. Técnicas de Seleção.....	9
2. Recrutamento e Seleção de Perfis Especializados.....	12
2.1. Consultoria de Recursos Humanos	12
2.1.1. O Papel dos Consultores.....	13
2.2. Características Valorizadas nos Perfis Especializados	15
2.3. Desafios no Processo de Recrutamento e Seleção.....	16
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ELEVUS	17
2.1. Apresentação, Missão, Valores e Estrutura Organizacional.....	17
2.2. Áreas de Negócio.....	19
2.3. Cultura Organizacional.....	21
3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO	22
3.1. Opções Metodológicas.....	22
3.2. Atividades de Recrutamento e Seleção.....	23
3.2.1. Fases do Processo de Recrutamento e Seleção na Elevus.....	24
3.3. Atividades da Área Comercial	28
4. ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DO ESTÁGIO	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	41
Anexo 1 – Organograma da Elevus de Lisboa	41
Anexo 2 - Resumo das Atividades Realizadas Durante o Estágio	41
Anexo 3 – Quadro Síntese das Atividades Realizadas Semanalmente	42
Anexo 4 – Exemplo de Anúncio Apelativo.....	45
Anexo 5 – Controlo de Candidatos Contactados para os Processos.....	46

ACRÓNIMOS

ADF – Análise e Descrição de Funções

Eng&Log – Engenharia e Logística

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

TFM – Trabalho Final de Mestrado

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado resulta do estágio curricular realizado na Elevus de Lisboa, uma empresa de Consultoria e Gestão Integrada de Recursos Humanos. O tema central foca-se numa das áreas *core* da Gestão de Recursos Humanos: o Recrutamento e Seleção. É uma área que tem vindo a assumir uma crescente importância estratégica para as organizações, uma vez que possibilita encontrar capital humano diferenciador, potenciando uma vantagem competitiva sustentável.

As temáticas abordadas são direcionadas para o processo de recrutamento e seleção e para a crescente importância das consultoras no recrutamento de perfis especializados. O estágio desenvolveu-se em torno de atividades de recrutamento e seleção, nomeadamente elaboração de anúncios, triagem curricular, pesquisa de candidatos e realização de entrevistas telefónicas e presenciais de perfis de Engenharia e Logística. O relatório evidencia uma componente de análise crítica e interpretativa dos conteúdos abordados, com vista a averiguar se o que é mencionado na literatura e nas atividades é corroborado ou não. Para concluir, são apresentadas as considerações finais destacando-se uma apreciação pessoal, limitações e sugestões para trabalhos futuros, de forma a melhorar algumas práticas do processo de recrutamento.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Consultoria; Gestão de Recursos Humanos; Engenharia e Logística; Estágio; Elevus.

ABSTRACT

This Master's Degree Final Work results from the curricular internship at Elevus de Lisboa, an Integrated Consulting and Human Resources Management company. The central theme focuses on one of the core areas of Human Resource Management: Recruitment and Selection. It is an area that has been a source of strategic importance for organizations, once the possibility of finding human capital different, fostering a sustainable competitive advantage.

The topics covered are directed to the recruitment and selection process and to the growing importance of consultants in the recruitment of specialized profiles. The internship has been developed around recruitment and selection activities, namely the preparation of announcements, curricular triage, research of candidates and telephone and face-to-face interviews of Engineering and Logistics profiles. The report evidence a component of a critical and interpretative analysis of the contents addressed, in order to ascertain if what is mentioned in the literature and in the activities is corroborated or not. In conclusion, the final considerations are presented, showing personal appreciation, limitations and suggestions for future work, in order to improve some practices of the recruitment process.

Keywords: Recruitment and Selection; Consulting; Human Resource Management; Engineering and Logistics; Internship; Elevus.

INTRODUÇÃO

No mercado global e altamente competitivo, em que as empresas se movem na atualidade, o capital humano é um fator-chave para garantir a sua sustentabilidade e crescimento. O processo de recrutamento tem especial importância, porque a sua qualidade influencia, por sua vez, a qualidade das pessoas que se consegue identificar e atrair para as determinadas funções. No entanto, o grande objetivo e desafio deste processo baseia-se em encontrar as pessoas “certas” (ou seja, as que possuem as competências exigíveis pela função em aberto) num curto período de tempo. Devido a este aspeto, algumas empresas externalizam os processos de recrutamento e seleção (R&S) para empresas especializadas, como as consultoras, constituídas por profissionais que detêm um *know-how* e experiência em recrutar diferentes tipos de perfis (Sotomayor *et al.*, 2014; Gurel & Sari, 2015; Rego *et al.*, 2015; Phillips-Wren *et al.*, 2016).

O presente relatório apresenta-se como Trabalho Final de Mestrado (TFM), no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, para a obtenção do grau de Mestre, tendo como finalidade descrever o estágio curricular realizado na Elevus de Lisboa, entre 22 de janeiro e 20 de abril de 2018, inserido na equipa de recrutamento especializado de Engenharia e Logística (Eng&Log), com vista a compreender todo o processo de R&S.

Neste sentido, o trabalho encontra-se dividido em quatro partes principais. Na primeira, é feito um enquadramento teórico acerca dos conceitos, processos e técnicas de R&S, bem como algumas características e desafios no recrutamento de perfis especializados. Na segunda parte, apresenta-se uma breve caracterização da Elevus e

das principais práticas e áreas de atuação. Seguidamente, são descritas as principais atividades realizadas ao longo dos três meses de estágio. A quarta parte incide sobre a análise crítica e interpretativa, tendo em conta o enquadramento teórico e a globalidade do estágio. Por fim, avançam-se as considerações finais e um breve balanço de todo o processo.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Recrutamento: Conceito e Processo

De acordo com Sindhu e Kaul (2017), o recrutamento é o processo de atração de candidatos, com vista a persuadi-los a candidatarem-se a uma determinada oportunidade de emprego. É também definido como um conjunto de práticas e atividades realizadas por uma organização, cujo principal objetivo incide em localizar, identificar e atrair potenciais candidatos capazes e interessados em preencher as oportunidades de emprego existentes (Holm, 2010). Ou seja, é uma forma de apurar os candidatos que realmente preenchem o perfil da função e os requisitos pretendidos para ingressar numa empresa (Camara *et al.*, 2013).

O processo de recrutamento é complexo e pode ser operacionalizado de diversas formas, ou seja, de acordo com os objetivos da empresa, a situação financeira, a função a preencher e o meio que está inserido (Rego *et al.*, 2015). No entanto, antes de se iniciar propriamente este processo é fundamental alinhar o tipo de perfil pretendido para cada função, com vista a que esteja sintonizado com o que realmente se pretende e de forma a evitar possíveis erros de recrutamento (Camara *et al.*, 2013). Neste sentido, a análise e descrição de funções (ADF) tem um papel importante, porque é através dela que irão ser determinadas, por exemplo, as tarefas que os colaboradores irão desempenhar, os padrões de desempenho esperados, as competências, as aptidões e as

qualificações necessárias para executar uma dada função. Por isso, é um processo que envolve a recolha de informações detalhadas sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma dada função (Stanujkic *et al.*, 2015).

A ADF é a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos, uma vez que se encontra no princípio de atividades como o recrutamento, a seleção, a formação, a gestão de carreiras e a avaliação de desempenho, de acordo com Rego *et al.* (2015). É um procedimento de aplicação habitual nas empresas, ainda que com variações no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização. Para além disso, é composta por três componentes, nomeadamente o descritivo de funções; a especificação da função e as métricas de desempenho. No descritivo de funções é mencionado aquilo que o colaborador da função vai fazer, como deve fazer e em que condições, ou seja, é uma espécie de cartão de identificação da tarefa/função que contém, por exemplo, os objetivos da função, os deveres e responsabilidades e o ambiente físico. A especificação da função remete-nos para o que é requerido na função, isto é, as competências, os conhecimentos e as aptidões. Por fim, nas métricas de desempenho pretende-se indicar questões sobre o desempenho que revelem as expectativas sobre a função, os resultados obtidos, bem como o desempenho na função (Rego *et al.*, 2015).

Segundo Camara *et al.* (2013), o processo de recrutamento normalmente tem custos associados elevados e é moroso, pelo que após a análise do posto a preencher é fulcral decidir qual a estratégia de recrutamento a adotar. Isto significa que deve-se optar pela forma mais apropriada de proceder, ou seja, é necessário identificar as fontes de recrutamento, podendo tratar-se de um recrutamento interno ou externo.

O recrutamento interno ocorre quando os colaboradores internos preenchem as novas vagas existentes dentro da organização, através de promoções, concurso interno ou de transferências de colaboradores dentro da empresa. Para o empregador é uma

prática menos dispendiosa e que envolve menos tempo de formação aos colaboradores, uma vez que estes já estão familiarizados com a cultura e os procedimentos da organização. Por outro lado, é desvantajoso, porque pode gerar conflitos de interesses, perda de criatividade e inovação e também conduzir ao Princípio de Peter¹. Segundo este princípio, os colaboradores que revelem competências são promovidos a cargos superiores, mas à medida que ascendem profissionalmente acabam por não ter aptidão nem competências para desempenhar funções hierarquicamente superiores (Torrington *et al.*, 2014; Lazear, 2004).

O recrutamento externo diz respeito à atração e identificação de candidatos com o perfil pretendido no mercado, com vista a preencher as oportunidades de emprego em aberto. É vantajoso, na medida em que traz “sangue novo” para a organização, ou seja, experiências e novas ideias e também renova e enriquece os recursos humanos. Todavia, os custos associados são mais elevados, é um processo mais demorado e pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre os candidatos selecionados e a empresa (Rego *et al.*, 2015).

Por sua vez, existe ainda o recrutamento misto que é quando se recorre tanto ao recrutamento interno, como externo. Ou seja, umas vagas são preenchidas através do recrutamento interno e outras através do recrutamento externo, dependendo das necessidades e dos objetivos delineados pela organização (Caetano *et al.*, 2007).

1.1.2. Técnicas de Recrutamento

Uma das principais fases do processo de recrutamento diz respeito à especificação das técnicas ou métodos de recrutamento, ou seja, existe uma lista diversificada de técnicas, desde as mais tradicionais às mais recentes, sendo necessário

¹ O princípio enunciado por Lawrence Peter, no final da década de 1960, explica apenas uma tendência geral, não sendo uma regra. Vários outros autores como Lazear (2004) e King (2004) vieram corroborar o Princípio e assim reforçar a explicação do como e porquê as pessoas tendem a ser promovidas até atingirem uma função que não conseguem desempenhar com competência.

escolher as que mais se adequam às necessidades da organização, com vista a identificar e atrair talentos (Ferreira & Vargas, 2014). Deste modo, como técnicas de recrutamento externo destacam-se as seguintes:

1) Anúncios - são as técnicas de recrutamento mais utilizadas pela maioria das organizações, com vista a obter respostas diretas às vagas disponíveis. No entanto, houve uma mudança de paradigma em relação à sua publicação, pois se antigamente eram publicados em jornais ou em revistas, hoje em dia, são publicados em plataformas *online* e em *websites* de emprego, de forma a chegar mais rapidamente a um maior número de pessoas (Torrington *et al.*, 2014). Todavia, aquando da elaboração de um anúncio é necessário ter em consideração o modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação), com o intuito de atrair a atenção, o interesse, o desejo e a ação dos potenciais candidatos (Hassan *et al.*, 2015). Desta forma, pretende-se que os anúncios de emprego sejam elaborados, com vista a despertar a atenção dos potenciais candidatos (e.g. ter em atenção ao tamanho do anúncio e cor das letras); a suscitar interesse na oportunidade enunciada (e.g. mencionar o local de trabalho, horário e condições); a induzir vontade em candidatar-se à vaga (e.g. indicar características apelativas da empresa e pacote de benefícios); e, por fim, a estimular a ação, isto é, a candidatura (e.g. destacar prazos de candidaturas), segundo Rego *et al.* (2015).

2) Base de dados - é uma técnica frequentemente utilizada que permite identificar potenciais candidatos com base em critérios específicos de pesquisa (Stuardi *et al.*, 2010). Os dados e as informações armazenadas na base de dados são recolhidos essencialmente através das entrevistas realizadas aos candidatos, bem como dos currículos recebidos espontaneamente ou em resposta a anúncio. Deste modo, a base de dados contempla várias informações sobre os candidatos, desde a experiência académica, profissional, *soft skills*, pontos fortes, pontos fracos e motivações, sendo

possível atualizar essas informações e também acrescentar novas. Assim, com esta técnica é possível ter acesso a um grande grupo de candidatos, permitindo através de palavras-chave, identificar perfis alinhados às oportunidades de emprego existentes (Torrington *et al.*, 2014).

3) Empresas de consultoria especializadas - podem ser uma opção mais vantajosa para a empresa que subcontrata os seus serviços, isto porque retira responsabilidades e tempo ao departamento de Recursos Humanos de uma empresa. Os consultores especializados apresentam uma vasta experiência para gerir processos de recrutamento pois detêm *know-how* em determinadas áreas do mercado, mas a decisão final de selecionar um candidato fica a cargo da empresa que recorre aos serviços das consultoras (Sotomayor *et al.*, 2014).

4) *E-recrutamento* ou recrutamento *online* - com recurso ao uso da Internet, tornou-se uma ferramenta indispensável no atual contexto, porque pode acelerar o processo de recrutamento, possibilita identificar e atrair talentos para preencher as posições em aberto de uma determinada empresa, permite ampliar o *pool* de talentos e reforça a marca interna das empresas (Parry & Tyson, 2008; Radhika & John, 2016; Simón & Esteves, 2016). Por um lado, permite aos candidatos terem acesso a um conjunto de ferramentas que os auxiliam a candidatarem-se às ofertas de emprego existentes, ou seja, os *sites* de emprego permitem a procura de emprego, o registo e respetiva candidatura ou a partilha das ofertas com a rede de contactos. E as páginas web das empresas possibilitam que os candidatos efetuem o seu registo e submetam o currículo, ficando assim registados na base de dados das empresas. Por outro lado, as redes sociais como o LinkedIn auxiliam os consultores no processo de recrutamento, uma vez que podem contactar os candidatos “passivos”, aqueles que estão empregados e não estão ativamente à procura de emprego, consultar e visualizar um vasto número de perfis e

entrar ao contacto com os candidatos que possuem um perfil alinhado aos projetos profissionais existentes (Misko & Wheatland, 2013; Simón & Esteves, 2016). É um método vantajoso para os candidatos, porque podem aceder facilmente às páginas de emprego e candidatarem-se a diversas posições e empresas. Já para o consultor é um processo menos dispendioso, mais eficiente e célere que permite um maior acesso à informação, a possibilidade de divulgação e partilha das vagas existentes com pessoas de diferentes zonas geográficas e filtrar a pesquisa de candidatos, aumentando a sua qualidade. (Holm, 2010; Rego *et al.*, 2015). Assim, a Internet veio impulsionar todo o processo, atuando como um canal de ligação entre os candidatos e as empresas.

5) *Headhunting* ou pesquisa direta - é uma prática de recrutamento que se baseia na ação de encontrar e atrair potenciais candidatos da concorrência (Rego *et al.*, 2015; Gandhi, 2016). É uma procura proactiva pelos melhores profissionais, sendo utilizada, sobretudo, no recrutamento de quadros superiores. Este é um processo delicado executado por um especialista, onde a pesquisa cuidadosa e eficaz é fundamental para a procura de candidatos alinhados à função. Por isso, o LinkedIn e as referências são duas ferramentas-chave, uma vez que ajudam a identificar potenciais candidatos. Neste sentido, os *headhunters* procuram aliciar e estimular o interesse destes talentos com determinados perfis, para que aceitem as oportunidades de carreira que têm para oferecer numa dada empresa. Esta é uma técnica que envolve interação, relacionamento e confiança entre os consultores e os talentos, na medida em que estes três fatores são fulcrais, para que os candidatos aceitem ou não os novos projetos profissionais (Skokic & Coh, 2017). As interações que os candidatos têm com os consultores podem reduzir a taxa de rejeições de oportunidades de carreira com os outros empregadores.

1.2. Seleção: Conceito e Processo

A seleção consiste num processo de escolha de candidatos que possuem as competências e os requisitos necessários para preencher as vagas em aberto de uma empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. A seleção também pode ser concebida como algo negativo, isto porque envolve a rejeição dos candidatos que não são adequados ao cargo (Sindhu & Kaul, 2017). É também considerada como uma tentativa de encontrar um equilíbrio entre o que o candidato pode e quer fazer e o que a organização exige e espera do candidato (Gupta & Jain, 2014; *cit in* Meagher, 2017).

De acordo com Rego *et al.* (2015), o processo de seleção inicia-se com a definição dos critérios de seleção, ou seja, as competências e os requisitos que os candidatos devem possuir (e.g. traços de personalidade, experiência e qualificações) para desempenhar eficaz e eficientemente a função. Atualmente utilizam-se três tipos de critérios, nomeadamente de adequação ou o chamado *fit* à organização, ao cargo e à equipa. Isto é, não se avalia apenas se a pessoa se adequa ao cargo, pois há que ter em consideração outras componentes, como o caso das competências interpessoais. Importa salientar que estes critérios devem ser definidos com rigor, detalhe e clareza, para que na fase seguinte, aquando da escolha dos métodos de seleção, se possam realmente escolher os mais adequados, com vista a tomar decisões de seleção confiáveis e válidas (Torrington *et al.*, 2014).

O momento que se segue diz respeito à aplicação dos métodos ou técnicas de seleção. Tal como no recrutamento, existe uma panóplia de técnicas de seleção, desde as mais tradicionais às mais recentes, de forma a garantir que o candidato selecionado terá o perfil adequado para a função em questão. Neste sentido, como principais técnicas de seleção destacam-se a triagem curricular, as entrevistas telefónicas, presenciais e via

Skype, as entrevistas baseadas em competências, os *assessment centres*, os testes de conhecimentos e as referências (Jiarakorn *et al.*, 2015; Russel & Brannan, 2016). Estas técnicas serão descritas com detalhe no tópico seguinte.

À medida que os métodos ou técnicas de seleção vão sendo aplicados é necessário recolher e registar as informações sobre os candidatos, para que se possa elaborar o perfil de cada um. Deste modo, há que ter em consideração os critérios de seleção estabelecidos e ir registando quais os candidatos que correspondem a esses critérios, com vista a ser criada uma *shortlist* que contempla os candidatos que se consideram válidos para a próxima fase (Camara *et al.*, 2013; Torrington *et al.*, 2014). Por último, é necessário analisar essa informação para a escolha do(s) candidato(s). Após estar decidido qual é o candidato que vai ser proposto o lugar, dá-se o ato de seleção que consiste na “apresentação da proposta ao candidato, sua negociação e aceitação pelo candidato” (Camara *et al.*, 2013, p.331).

1.2.1. Técnicas de Seleção

Existem várias técnicas de seleção que permitem recolher informações detalhadas sobre os candidatos, com vista a averiguar se estão alinhados para uma dada função. Neste sentido, como técnicas ou métodos de recrutamento destacam-se as seguintes:

a) A triagem curricular é uma técnica que permite analisar e avaliar as informações mencionadas no currículo e a partir delas confrontar com as exigidas pela função, de forma a validar ou não o candidato para uma próxima etapa (Rego *et al.*, 2015). Os currículos são utilizados por grande parte dos candidatos e incluem informações detalhadas, nomeadamente as qualificações, experiência profissional e outras competências. É geralmente a primeira forma de contacto que o candidato tem com o empregador ou com as empresas de recrutamento. Por sua vez, o modo como o

currículo está construído e detalhado pode ter influência positiva ou negativa no processo, na medida em que, da sua análise, o candidato pode ser selecionado para uma próxima fase (e.g. entrevista telefónica) ou então ficar logo de parte.

b) As entrevistas são um dos métodos de seleção mais utilizados pelas empresas, sendo um momento de interação entre o entrevistador e o candidato. Através desta técnica é possível identificar, recolher e interpretar informações, bem como comportamentos dos candidatos a uma determinada função (Silva & Reis, 2014). A recolha de informação pode ocorrer por intermédio de diferentes tipos de entrevista: telefónicas, presenciais, *online* e as baseadas em competências (Florea & Duica, 2016; McCarthy *et al.*, 2017).

As entrevistas telefónicas são usadas sobretudo como parte do processo de triagem inicial, de forma a validar as competências do candidato, bem como as suas motivações. Ou seja, visa recolher algumas informações e despistar questões relativamente ao perfil do candidato, com vista a determinar se é para prosseguir para uma próxima fase, por exemplo, para uma entrevista presencial (Florea & Duica, 2016). Este é um método utilizado por cerca de 65% das organizações, tendo aumentado nos últimos anos, de acordo com um relatório da CIPD (2017).

Por outro lado, nas entrevistas presenciais o recrutador e o candidato conversam face-a-face e o diálogo vai fluindo em torno do percurso académico e profissional, das suas competências, motivações e é explicado pelo recrutador a oportunidade de emprego em questão. De acordo com Fernandez e Pougnet (2018), as entrevistas estruturadas são mais longas e válidas do que as entrevistas de curta duração, na medida em que oferecem maior oportunidade de o recrutador obter mais informações sobre o candidato. O tempo para a realização de uma entrevista ronda em média 30 minutos por

candidato. Importa salientar que este é o método utilizado por praticamente todas as organizações, cerca de 99% (CIPD, 2017).

Por razões geográficas, as entrevistas, não podem, por vezes, ser realizadas presencialmente. Por isso, são usadas as novas tecnologias para simplificar o trabalho (e.g. *Skype*), permitindo que os candidatos possam ser visualizados e ouvidos sem estarem fisicamente presentes (McCarthy *et al.*, 2017). Esta é uma tendência que tem vindo a aumentar no contexto do recrutamento, uma vez que no último ano cerca de 52% das empresas a utilizou, comparando com 46% no ano de 2015 (CIPD, 2017).

Segundo o relatório da CIPD (2017), as entrevistas baseadas em competências têm vindo a ganhar destaque nos últimos tempos. Neste tipo de entrevistas são colocadas questões situacionais ao candidato, ou seja, questões em que o candidato deve responder tendo em conta uma situação passada que experienciou, para se inferir os seus comportamentos e atitudes. Estas entrevistas são estruturadas, com vista a determinar se os candidatos apresentam realmente as características específicas que lhes permitem ser bem-sucedidos na função e se irão adequar-se à cultura da empresa em questão. Por isso, perguntas específicas sobre competências, motivações, eficácia, pensamento analítico, iniciativa e entusiasmo são exemplos de tópicos explorados neste tipo de entrevista (Brennan, 2017).

c) *Os assessment centers* são “uma avaliação estandardizada do comportamento baseada em diversos *inputs*” (Rego *et al.*, 2015, p.294). Incorporam várias técnicas de seleção, como a aplicação de testes e as entrevistas, sendo utilizadas para avaliar em profundidade um grupo de candidatos nas competências requeridas para o cargo (Torrington *et al.*, 2014). Ou seja, durante este processo de avaliação cada candidato realiza um conjunto de tarefas, desde simulações, testes e entrevistas. À medida que o processo decorre, os observadores e avaliadores vão registando informações sobre os

candidatos, nomeadamente características, comportamentos, atitudes e competências, de forma a redigir um relatório com as informações recolhidas (Rego *et al.*, 2015; Zimmermann & Trautmann, 2017). O desenho do processo é longo e detalhado, uma vez que é necessário selecionar quais as atividades mais apropriadas, com vista a avaliar todas as competências fundamentais. Cerca de 39% das empresas utilizam esta técnica de seleção, de acordo com o CIPD (2017).

d) As referências são utilizadas para verificar informações sobre os candidatos, ou seja, confirmar se o que o candidato refere é verdade (verificação factual) ou verificar informações sobre a sua personalidade, comportamentos e atitudes dos candidatos (verificação de carácter). Neste sentido, os candidatos fornecem os nomes dos anteriores empregadores ou então os recrutadores encarregam-se de solicitar referências a alguém que conheça o candidato em questão (Torrington *et al.*, 2014). Este método é vantajoso, na medida em que permite ao recrutador fazer uma triangulação da informação recebida e com ela discernir o que pretende averiguar.

2. Recrutamento e Seleção de Perfis Especializados

2.1. Consultoria de Recursos Humanos

Hoje em dia, as empresas têm de encontrar recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, com vista a criar vantagem competitiva sustentada no mercado, tal como refere Barney (1991) na teoria baseada nos recursos ou *Resource-Based View*. Neste sentido, procurar e atrair talentos é um fator-chave, para as empresas se tornarem proeminentes e competitivas entre os seus concorrentes, sendo necessário identificar e atrair perfis especializados para as diferentes funções existentes. Devido a estas circunstâncias as empresas de consultoria de recursos humanos estão a difundir-se, de forma a auxiliar o tecido empresarial nos processos de R&S (Gurel & Sari, 2015).

Deste modo, as consultoras ou as empresas especializadas têm-se tornado uma das fontes mais importantes para recrutar pessoas, uma vez que fazem a ponte entre as empresas-cliente e os candidatos. Ou seja, as empresas-cliente transferem na totalidade ou parcialmente os processos de recrutamento para uma entidade externa capaz de corresponder aos pedidos solicitados. Assim, cabe às consultoras ajudar os seus clientes na identificação e envio de candidatos adequados às oportunidades de emprego existentes (Camara *et al.*, 2013; Ravichandran & Hari, 2016).

Recorrer aos serviços das consultoras é vantajoso, na medida em que cada equipa é constituída por consultores especializados em determinadas áreas; os consultores procuram identificar as necessidades específicas dos seus clientes, com vista a desenvolver um processo de recrutamento eficaz. Também os consultores colocam em prática diferentes estratégias, a fim de pesquisar, identificar e atrair os candidatos mais alinhados às exigências do cliente. E, por último, em caso de a pessoa contratada não se adaptar à função ou não corresponder às necessidades do cliente os consultores podem iniciar um novo processo de recrutamento sem qualquer custo, pois é acionada uma garantia de substituição (Camara *et al.*, 2013; Kinnunen & Parviainen, 2016).

Por outro lado, quanto a potenciais desvantagens evidencia-se o custo do processo, a falta e/ou perda de informação entre o cliente e os consultores, a demora em encontrar a pessoa certa num curto período de tempo e o facto de não existir qualquer garantia de que o candidato seja seleccionado na empresa-cliente (Gurel & Sari, 2015; Ravichandran & Hari, 2016).

2.1.1. O Papel dos Consultores

Nas empresas de consultoria existem consultores que estabelecem contacto mais direto com os clientes do que outros. Por um lado, existem os consultores que interagem diretamente com o cliente, por isso para além das tarefas de recrutamento e seleção

acumulam outras responsabilidades ligadas à atividade comercial, nomeadamente identificar as necessidades de recrutamento dos clientes e angariar novos pedidos de recrutamento (Ravichandran & Hari, 2016).

Por outro lado, os consultores de recrutamento e pesquisa direta acabam por auxiliar os consultores comerciais. Os comerciais elaboram a prospeção de mercado e angariam pedidos de recrutamento e os consultores de recrutamento encontram as pessoas com os perfis adequados, efetuando o primeiro contacto com os candidatos, a validação dos requisitos e as motivações para um dado projeto (Camara *et al.*, 2013; Ravichandran & Hari, 2016).

No entanto, independentemente do papel de cada consultor, existem funções que estão presentes diariamente e são desafiantes. A capacidade de interpretar claramente as necessidades e os requisitos dos clientes é uma tarefa comum, com a finalidade de se atuar de acordo com o pretendido e de forma a rentabilizar o tempo. Outra situação recorrente baseia-se na gestão das expectativas, o que significa que é preciso corresponder às expectativas do candidato e da organização, não descurando os objetivos que se devem cumprir. Outras vezes, existem situações em que o candidato não pretende aceitar a oferta do cliente devido à remuneração, por exemplo, por isso, compete aos consultores intervir e persuadir o candidato a mudar de ideias (Ravichandran & Hari, 2016).

Deste modo, cada consultor tem que estar munido de determinadas características e competências, com o objetivo de corresponder às solicitações de cada cliente num curto espaço de tempo. Por isso, segundo Ravichandran e Hari (2016), é imprescindível que os consultores tenham boa capacidade de comunicação e argumentação, conhecimentos técnicos sobre as determinadas funções e capacidade de

persuasão, uma vez que os consultores são o elo fundamental entre o cliente, a empresa e os candidatos.

Para além destas características, Henwood e Booth (2016) salientam que os consultores devem possuir capacidade de trabalhar autonomamente, ter confiança para gerir uma agenda preenchida, mostrar motivação e perseverança e deter inteligência emocional, para que tenham sucesso em desempenhar o seu papel. Por isso, diariamente há todo um trabalho contínuo, com vista a que os processos de recrutamento sejam bem-sucedidos e no final existam bons resultados.

2.2. Características Valorizadas nos Perfis Especializados

Atualmente atrair e reter perfis especializados tornou-se mais importante para as empresas obterem vantagem competitiva. Um dos principais propósitos do processo de recrutamento baseia-se em encontrar a pessoa “certa” num curto período de tempo, de forma a corresponder às exigências do mercado e do cliente, tornando o processo de recrutamento mais minucioso. Por isso, os consultores devem ter a capacidade de avaliar a motivação dos candidatos, as suas *hard* e *soft skills*, e a partir dessa análise discernir quais preenchem os requisitos pretendidos (Gurel & Sari, 2015).

Kinnunen e Parviainen (2016) referem que atualmente os candidatos raramente são selecionados apenas pela sua experiência profissional, isto porque valorizam-se outras componentes. Características como a personalidade, simples gestos como um aperto de mão, boa postura, atitude e motivação são aspetos valorizados pelo cliente e com peso na hora da decisão. Outros aspetos como a flexibilidade, adaptabilidade, discurso fluente e competências sociais também são muito valorizados.

Por outro lado, existem vários detalhes que incomodam grande parte dos clientes e que debruçam-se sobre a aparência dos candidatos. Tendo por base o que referem

Kinnunen e Parviainen (2016), os detalhes que mais incomodam baseiam-se, sobretudo, nas tatuagens, nos *piercings*, no corte e cor do cabelo, no estilo de roupa e no peso.

Deste modo, diferentes tipos de detalhes vão ter impacto na análise que os consultores fazem aos candidatos, o que orienta a seleção, uma vez que se determina qual o candidato que estabelece o *fit* com a posição que está por preencher, e garantindo que os perfis vão de encontro ao que o cliente valoriza e procura. Pois, no final “é a química entre o cliente e o candidato que importa” (Kinnunen & Parviainen, 2016, p.11).

2.3. Desafios no Processo de Recrutamento e Seleção

Diariamente os consultores deparam-se com múltiplos desafios relacionados com os processos de R&S, dos quais têm de saber gerir e solucionar da melhor forma. Um dos desafios mais significativos baseia-se no facto de encontrar rapidamente o candidato que combina com as exigências solicitadas (Gurel & Sari, 2015).

Para além disto, Ravichandran e Hari (2016) destacam que as elevadas expectativas salariais dos candidatos constituem um desafio, uma vez que os consultores são aconselhados a não enviar os perfis dos candidatos com uma expectativa salarial superior, porque os clientes podem rejeitar e aumentar as exigências dos pedidos. Mas, por outro lado, os consultores têm vontade de arriscar e enviar os perfis, pois não pretendem deixar o cliente sem resposta. Outro desafio baseia-se na gestão de expectativas, tanto do candidato como do cliente, ou seja, os consultores têm de compreender detalhadamente as motivações dos candidatos (e.g. expectativa salarial, tipo de empresa e condições que pretendem) e prepará-los para as entrevistas na empresa-cliente. E os clientes têm de estar a par do que cada candidato pretende, por isso os consultores têm de interpretar as situações de cada um destes elementos e partilhar as informações de forma clara e concisa. Um outro desafio prende-se com a

questão dos clientes solicitarem requisitos muito específicos sobre os candidatos, por consequência o tempo de identificação e procura destes perfis é marcado pela morosidade. Por fim, há oportunidades de emprego que não são convertidas em seleção de candidatos trazendo baixos resultados de faturação para a empresa, o que gera desmotivação e perda de confiança por parte dos consultores.

Por outro lado, encontrar profissionais especializados constitui um grande desafio no recrutamento, isto porque as vagas em aberto demoram mais tempo a fechar e, por vezes, algumas ficam por preencher. E também porque encontrar este tipo de candidatos torna-se difícil em certas áreas, devido: a) à falta de competências técnicas ou especializadas dos candidatos; b) aos candidatos apresentarem elevadas expectativas; e c) à falta de experiência relevante para dadas funções (CIPD, 2017).

Tendo em conta os aspetos mencionados na revisão de literatura, nos tópicos seguintes irão ser descritas as componentes mais práticas do trabalho, resultantes do estágio curricular realizado na Elevus de Lisboa, com o principal objetivo de compreender todo o processo de R&S.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ELEVUS

2.1. Apresentação, Missão, Valores e Estrutura Organizacional

A Elevus – People & Business Results é uma empresa de Consultoria e Gestão Integrada de Recursos Humanos presente no mercado há mais de 15 anos. Atualmente encontra-se localizada em Portugal, nomeadamente em Lisboa, Coimbra e Matosinhos e, no Brasil, em Fortaleza. Para além disso, está integrada no maior grupo de *franchising* – o Grupo Onebiz – implementado no mercado desde 1997 e com presença em 30 países, dispersos pelo continente africano, europeu e americano, e com mais de 120.000 clientes (Onebiz, 2018).

Os principais objetivos da Elevus focam-se em encontrar e apresentar soluções adequadas às necessidades e novos desafios das organizações, bem como implementar metodologias inovadoras que possam proporcionar vantagem competitiva aos seus clientes, sobretudo através do desenvolvimento das competências dos seus recursos humanos, focando-se nas estratégias do negócio e exigências do indivíduo. Assim, a Elevus presta serviços em quatro áreas de negócio: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, consultoria de recursos humanos e *assessment center* (Elevus, 2018).

A missão da Elevus consiste em fornecer ao mercado empresarial soluções globais de apoio à GRH. Para isso, pretendem apresentar um serviço de excelência e defender os padrões de qualidade na prestação de serviços ao cliente. Como valores defendem que as pessoas estão em primeiro lugar na individualidade de ação, ética, competência e obtenção de resultados (Elevus, 2018).

Embora a Elevus esteja localizada em quatro zonas geográficas distintas, foi notório, através do estágio, que cada uma funciona de forma independente, ou seja, cada uma tem os seus clientes, objetivos mensais e planos de trabalho. Por isso, tendo sido o estágio realizado na Elevus de Lisboa apenas vai ser mencionada a estrutura organizacional deste escritório.

No que diz respeito à estrutura organizacional, a Elevus de Lisboa – *Main Office* - é uma organização de pequena dimensão, de acordo com o artigo 100º do Código do Trabalho, uma vez que é constituída por dezoito colaboradores que estão organizados por áreas de atuação. Assim, através do organograma apresentado no anexo 1 é visível que a Elevus de Lisboa está organizada hierarquicamente pela CEO, pelo diretor financeiro, por uma colaboradora da área financeira, outra da área administrativa, uma colaboradora da área da formação e desenvolvimento, por cinco Business Manager de cada área de especialização e por oito consultores especializados.

Neste sentido, a Elevus é constituída por três colaboradores do sexo masculino e quinze do sexo feminino, estando a média de idades situada nos 28 anos. Ao nível das habilitações académicas, todos os colaboradores são licenciados, existindo várias áreas de formação, nomeadamente Ciências Políticas e Relações Internacionais, Gestão, Ciências da Educação, Psicologia, Gestão de Recursos Humanos e Economia, tendo a grande maioria iniciado o seu percurso na Elevus através de estágio curricular.

Todavia, nos últimos anos a empresa tem sofrido alguma rotatividade, tendo no espaço de três meses, três colaboradores abandonado a empresa, sendo dois deles os consultores mais antigos. Um exercia funções na Elevus de Lisboa há nove anos e o outro há cinco anos.

2.2. Áreas de Negócio

Enquanto empresa de Consultoria e Gestão Integrada de Recursos Humanos, a Elevus presta serviços, totalmente adaptados às necessidades dos seus clientes, em quatro áreas: recrutamento e seleção, consultoria de recursos humanos, formação e desenvolvimento, e *assessment center* (Elevus, 2018).

O recrutamento e a seleção é considerada a área *core* da Elevus, uma vez que o volume de negócios baseia-se sobretudo neste serviço. Neste sentido, para garantir que as necessidades dos diversos clientes são colmatadas com rapidez, qualidade e eficiência, cada equipa de consultores trabalha diariamente nos pedidos de recrutamento da sua área de atuação. Ou seja, cada equipa é especializada em determinados perfis da área que se encontra alocada, existindo assim cinco áreas: Administrativa e Financeira; Engenharia e Logística; Comercial e Marketing; Informática e Telecomunicações e *Contact Center*. Por isso, todos os consultores detêm conhecimentos específicos e aprofundados da área onde atuam. De modo a efetuar o processo de recrutamento, a Elevus segue uma metodologia interna, baseada num processo constituído por dez

etapas, desde o diagnóstico e identificação de necessidades junto do cliente até ao acompanhamento e *follow-up*, com vista a aferir a satisfação e *feedback*, tanto do cliente como do candidato selecionado.

Em relação à consultoria, de acordo com as necessidades de cada cliente, a Elevus desenvolve projetos a dois níveis: os projetos de forma integrada, onde numa primeira fase é feito o diagnóstico, numa segunda fase a conceção e implementação e numa terceira fase a verificação e auditoria. E os projetos isolados que são elaborados tendo em conta uma necessidade específica e pontual do cliente. Assim, a Elevus desenvolve projetos em vários domínios da GRH, tais como: clima e cultura organizacional; gestão e avaliação de desempenho; gestão de carreiras; descrição e análise de funções e gestão por competências.

Relativamente à formação e desenvolvimento pessoal, a Elevus promove formação à medida (intraempresas), orientada para a satisfação específica das necessidades dos clientes e também cursos pré-formatados (interempresas). Assim, é elaborado e delineado um plano de formação à medida, tendo em conta as diretrizes apresentadas pelos clientes, ou seja, todos os aspetos (e.g. formador, plano de formação e local de formação) são definidos pelo cliente, de acordo com as suas necessidades e objetivos. Por outro lado, os cursos pré-formatados são estipulados pela Elevus e o formador previamente escolhido, focando-se em temas mais gerais e transversais às organizações (e.g. formação em qualidade, ambiente e segurança). Importa destacar que a Elevus é certificada pela DGERT e possui uma rede alargada de formadores certificados que atuam em várias zonas do país.

Por fim, os *assessment center* representam uma área muito importante na consultoria e no apoio às restantes áreas de intervenção. Por isso, a Elevus disponibiliza instrumentos integrados em projetos de consultoria ou diagnósticos de formação que são

ferramentas de elevado valor no apoio à gestão e na tomada de decisões. Estas ferramentas são utilizadas com diferentes propósitos, entre eles: identificar a pessoa que melhor se adequa a cada função; identificar necessidades de formação dos colaboradores; e projetar a gestão de carreiras (e.g. processos de transição dentro das empresas). Uma das ferramentas de avaliação utilizada pela Elevus, considerada reconhecida e validada a nível internacional, é o teste Profile XT. Este teste permite avaliar a pessoa “no seu todo”, nomeadamente o seu estilo de pensamento, traços comportamentais e adequação à função.

2.3. Cultura Organizacional

Durante o percurso da aluna na Elevus de Lisboa, foi possível identificar alguns aspetos que caracterizam a cultura organizacional. Primeiramente, promove-se o trabalho e espírito de equipa, na medida em que os consultores encontram-se organizados por cinco ilhas num *open space*, e cada ilha diz respeito a uma área de especialização. Somente quando estão a desenvolver atividade comercial ou a realizar entrevistas presenciais é que se encontram em salas. O facto de o espaço possuir esta disposição permite uma maior interação e comunicação entre cada elemento e entre equipas, tendo sido notório o esclarecimento de dúvidas entre colegas e a partilha de opiniões e conhecimentos.

Para além disso, cada equipa e cada consultor têm um objetivo mensal de faturação, por isso foi evidente a existência de uma competição saudável entre equipas e entre os elementos de cada equipa, originando, por vezes, um espírito de interajuda. E sempre que algum consultor fechava um processo de recrutamento tocava-se uma buzina, simbolizando o reconhecimento do bom desempenho e criando um ambiente de trabalho mais positivo.

Em relação à planificação do trabalho, todos os consultores têm um horário organizado para a semana, horário esse que está repartido pelas tarefas que devem realizar no seu dia-a-dia, nomeadamente tarefas administrativas (e.g. triagem curricular, elaboração de relatórios de entrevistas e realização de entrevistas) e tarefas comerciais (e.g. chamadas para clientes, marcação de reuniões e ida a reuniões). Também todas as semanas cada equipa reúne-se para planear a semana, bem como fazer um balanço do trabalho realizado. O mesmo acontece no início de cada mês com os *Business Manager* e a CEO, ou seja, é feita uma reunião para estipular os objetivos do mês e fazer-se um balanço de resultados do mês transato.

Por outro lado, relativamente aos aspetos informais, destacam-se os pequenos convívios, com vista a promover o bom relacionamento entre os colegas. Assim, sempre que alguém faz anos organiza-se um lanche e o mesmo acontece quando alguém comemora um ou mais anos na empresa. E à sexta-feira foi implementado o *casual Friday*, ou seja, os colaboradores podem usar roupa mais descontraída no escritório.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

3.1. Opções Metodológicas

Os principais objetivos do estágio curricular focaram-se em conhecer a realidade de uma consultora e participar de forma integral em vários processos de R&S. Por isso, durante três meses, mais concretamente de 22 de janeiro até 20 de abril de 2018, a estagiária foi integrada na equipa de recrutamento especializado da área de Eng&Log.

Deste modo, com vista a obter as informações necessárias para a concretização do TFM, a aluna optou por utilizar o método qualitativo, recolhendo os dados através das seguintes técnicas: diário de bordo, observação participante e não participante e recolha documental.

Desde o início a estagiária começou por elaborar um diário de bordo registando todas as atividades desenvolvidas diariamente. A observação foi realizada com a finalidade de registar alguns aspetos da cultura organizacional (e.g. descrições do espaço, diálogo e interação entre colegas e rotinas de trabalho), bem como compreender as tarefas realizadas diariamente pelos consultores. E de forma a aprofundar a identidade da Elevus foi utilizada a recolha documental, com vista a analisar e extrair os aspetos mais importantes sobre a sua história, missão, valores, objetivos, áreas de negócio e caracterização dos colaboradores.

3.2. Atividades de Recrutamento e Seleção

As atividades desenvolvidas pela estagiária focaram-se no processo de R&S e na área comercial, tal como delineado inicialmente no plano de estágio. Nos anexos 2 e 3 é possível visualizar um resumo geral e um sumário semanal das atividades realizadas pela estagiária durante o seu percurso na Elevus.

A primeira semana de estágio foi dedicada à integração e acolhimento na empresa. A estagiária esteve em formação, juntamente com mais três estagiários, com a finalidade de conhecer a história e as práticas da Elevus, as suas áreas de negócio e familiarizar-se com a base de dados SugarCRM. Para além disso, começou por realizar tarefas de cariz administrativo, como o envio de *emails* aos candidatos da base de dados para divulgar as oportunidades de emprego, agendamento de entrevistas, triagem curricular, pesquisa de candidatos na base de dados e elaboração e publicação de anúncios nas plataformas *online* (e.g. Net-Empregos e Sapo Emprego). Também teve a oportunidade de assistir a entrevistas telefónicas, presenciais e via *Skype*, com o objetivo de compreender os procedimentos adotados pelos consultores, nomeadamente o tipo de questões colocadas e o discurso a utilizar.

Na semana seguinte, as atividades desenvolvidas centraram-se essencialmente na triagem curricular de diferentes perfis da área de Eng&Log, no envio de *emails*, na elaboração e publicação de anúncios, na marcação de entrevistas, na observação de entrevistas presenciais e telefónicas e na elaboração de relatórios de entrevistas. Deste modo, ao longo dos dias, a estagiária começou a ganhar autonomia e a compreender o funcionamento das metodologias de trabalho, uma vez que o orientador do estágio foi apresentando, de forma gradual, os processos que estavam a decorrer para cada cliente, o tipo de perfis existentes nesta área e as suas especificidades e os clientes habituais da Elevus. Por isso, a partir da terceira semana a estagiária começou a executar tarefas mais complexas, inclusive a gerir quatro processos de R&S de um cliente do setor automóvel. E à medida que adquiria mais conhecimentos, experiência e dinamismo começou por gerir no máximo até dez processos de recrutamento em simultâneo de diferentes clientes, desde a área da manutenção, indústria, engenharia mecânica, eletricidade, logística e engenharia civil.

3.2.1. Fases do Processo de Recrutamento e Seleção na Elevus

O processo de R&S na Elevus passa por diferentes fases, sendo importante descreve-las, uma vez que a estagiária esteve envolvida diariamente em tarefas deste âmbito.

A primeira etapa diz respeito ao diagnóstico e identificação de necessidades junto do cliente, com vista a fazer-se o levantamento do perfil do candidato a recrutar (e.g. habilitações exigidas, requisitos e funções a desempenhar) e a compreender as solicitações do cliente. Normalmente, quando são novos clientes o contacto é presencial com uma reunião entre dois consultores e o cliente. Em clientes habituais, o contacto é por chamada telefónica ou por *email* com o consultor que gere esse cliente. Assim, quando emergisse um novo processo para a área de Eng&Log os consultores

partilhavam com a estagiária as informações do perfil, recolhidas junto do cliente, e a partir daí dava início à próxima fase que diz respeito à pesquisa de candidatos.

Nesta fase, de acordo com o descritivo de funções e as exigências do cliente, a estagiária começava por elaborar os anúncios, com base num modelo definido pela Elevus, e publicava-os no Net-empregos e no Sapo emprego. Depois começava por pesquisar candidatos na base de dados Sugar, filtrando a pesquisa através de palavras-chave. Mediante o perfil ou a função, a estagiária também efetuava a pesquisa e identificação de candidatos via LinkedIn utilizando a sua conta pessoal ou a conta *premium* da Elevus. E, por vezes, elaborava anúncios apelativos, com base num *layout* definido, e publicava-os no seu perfil para captar a atenção e o interesse de um maior número de candidatos (Anexo 4). Importa salientar que o nome da empresa-cliente e as condições salariais nunca são mencionados nos anúncios, garantindo-se a confidencialidade.

Segue-se a pré-seleção, mais concretamente a triagem curricular. Aqui a estagiária analisava de forma autónoma as candidaturas recebidas no *email*, os perfis pesquisados no LinkedIn e os relatórios dos candidatos da base de dados, avaliando as informações mencionadas em cada um. Consoante essa análise detalhada, os perfis que considerava alinhados eram colocados de parte para depois a estagiária realizar as entrevistas telefónicas aos candidatos. Nos contactos telefónicos, primeiro fazia um enquadramento do projeto profissional e depois colocava questões direcionadas para as experiências profissionais, motivações, expectativas de carreira, expectativa salarial e disponibilidade para iniciar um novo desafio. Caso os candidatos estivessem alinhados com os requisitos pretendidos agendava-se uma entrevista presencial nas instalações da Elevus ou em caso de o candidato estar geograficamente distante a entrevista era por *Skype*. Se no decorrer da conversa telefónica surgissem dúvidas acerca da validação do

perfil a estagiária optava por não agendar a entrevista e no final partilhava as informações recolhidas com o consultor da equipa, para saber se avançava ou não.

Dado o elevado número de candidatos contactados diariamente a estagiária decidiu criar uma ferramenta de trabalho para a auxiliar. Assim, elaborou um controlo de candidatos, ou seja, um documento em Excel com uma folha para cada mês, e em cada um criou uma tabela que ia preenchendo com as informações relativas aos candidatos e aos processos (e.g. nome dos candidatos, oportunidade profissional, data de contacto, forma de contacto, referência da base de dados e notas). Com esta tabela conseguia facilmente identificar quais as pessoas já contactadas, bem como analisar as anotações referentes ao processo (Anexo 5).

A quarta etapa do processo diz respeito às entrevistas individuais. Em média as entrevistas duram entre 30 a 50 minutos e o diálogo vai fluindo em torno do percurso académico, profissional, motivações, expectativas e tarefas desempenhadas ao longo do percurso. Antes da sua realização a estagiária analisava pormenorizadamente os currículos e refletia sobre possíveis questões a colocar. Durante as entrevistas presenciais ou por *Skype*, que realizava de forma autónoma, recolhia informações que anotava no currículo e avaliava se o candidato estava alinhado com o projeto profissional, tanto ao nível da experiência como do comportamento. Ou seja, eram colocadas questões sobre o percurso académico e profissional do candidato, e sobre a vertente comportamental colocavam-se questões acerca do trabalho em equipa ou as estratégias utilizadas para atingir os objetivos. Após cada entrevista, inseriam-se os dados biográficos do candidato na base de dados e elaborava-se o relatório da entrevista, ou seja, uma breve análise *SWOT* sobre cada candidato entrevistado (e.g. pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades). Assim, a estagiária teve a oportunidade de realizar autonomamente 30 entrevistas presenciais e/ou via *Skype*, com o objetivo de

validar candidatos para os diferentes projetos profissionais em aberto, que incidiam em funções como: chefe de oficina, electricista, eletromecânico, mecânico de pesados e máquinas, canalizador, *facilities management*, auxiliar de armazém, operador de produção, engenheiro civil, engenheiro mecânico e técnico superior de qualidade, ambiente e segurança. Geograficamente, estes projetos profissionais foram a grande maioria para a zona de Lisboa e alguns para o Algarve, Porto, Braga e Angola.

De todos os candidatos entrevistados consideravam-se os mais alinhados e elaborava-se uma *shortlist*, em média com três a cinco candidatos, para partilhar com o cliente. Esta *shortlist* era enviada juntamente com uma breve descrição sobre cada candidato e o seu respetivo relatório de entrevista – experiência profissional, motivação, perfil, expectativas e disponibilidade. O cliente rececionava a *shortlist* por *email* e procedia à sua análise, assim que lhe fosse oportuno. Após esta análise, transmitia ao consultor o *feedback*, ou seja, mencionava quais os perfis que considera adequados à função com a finalidade de ser agendada uma entrevista presencial entre o candidato e o cliente. Nesta fase, a estagiária raramente estabelecia contacto com os clientes, isto é, elaborava a *shortlist* e o *email* para enviar, mas quem enviava acabava por ser o consultor responsável pelo cliente.

Seguidamente, os consultores contactavam os candidatos para partilhar o *feedback* do cliente, independentemente de ser positivo ou negativo. No caso de ser positivo, os candidatos eram felicitados, davam-se indicações sobre os próximos passos e preparava-se o candidato para a entrevista no cliente, nomeadamente partilhar informações mais detalhadas sobre a empresa, o projeto profissional e dar algumas dicas a nível de discurso e postura. No caso de ser negativo, justificava-se os motivos da não validação do cliente, assim como transmitia-se que poderiam ser considerados para outros projetos profissionais. Neste sentido, a estagiária realizou as chamadas de

feedback para os candidatos que estava a gerir o processo e enviava-lhes os *emails* sobre todas as informações necessárias para os próximos passos.

Todo o processo termina quando o cliente valida um candidato, apresenta a proposta e, por fim, esta é aceite. Mais uma vez, a estagiária transmitia *feedback* aos candidatos e, por vezes, existia um trabalho de persuasão, para que os candidatos mais indecisos aceitassem a proposta do cliente. Do total de dez processos de recrutamento ativos geridos pela estagiária, três ficaram concluídos com a seleção de três candidatos, sendo dois *facilities management*, um para a região de Lisboa e outro para o Porto e um canalizador para Braga.

3.3. Atividades da Área Comercial

A atividade comercial é desenvolvida pelos consultores, principalmente para divulgar os serviços da empresa e angariar novos clientes. Numa fase inicial, a estagiária apenas ouvia os colegas a realizar chamadas para potenciais clientes. Depois foi ganhando autonomia e começou por realizar a atividade comercial na íntegra, à exceção de fazer reuniões autonomamente com os clientes.

Neste sentido, às segundas-feiras a estagiária começava por analisar os anúncios de emprego ativos nas plataformas *online*, copiava-os e colava-os na base de dados Sugar. Mas, tinha de ter em atenção se os clientes mencionados nos anúncios tinham conta criada no Sugar ou se outros consultores já estavam a trabalhar com esses clientes. Com esta atividade, pretendia-se que a estagiária recolhesse no mínimo dez anúncios, para posteriormente enviar *emails* a divulgar os serviços da Elevus e tentar agendar reuniões.

No decorrer da semana, no período da manhã ou da tarde, conforme o horário estipulado, cada consultor juntava-se numa sala a realizar chamadas para os potenciais clientes, com vista a retomar contactos, criar parcerias e agendar reuniões. Por isso, a

estagiária primeiro ligava para os clientes que tinha enviado *emails*, dos quais não tinha obtido resposta e depois procurava outras empresas através do LinkedIn para ligar. É de salientar que falar com a pessoa responsável pelos RH ou alguém dos RH de determinada empresa era muito complicado, pois as chamadas, muitas das vezes, não eram passadas para esses departamentos, aumentando a dificuldade em marcar reuniões. Ainda assim, a estagiária conseguiu agendar quatro reuniões em novos clientes de áreas como: eletricidade, logística, engenharia civil e segurança no trabalho, tendo participado nestas reuniões com o Business Manager de Eng&Log. Para além destas, foi acompanhar mais três reuniões juntamente com o Business Manager de Eng&Log.

As reuniões com os potenciais clientes realizam-se com dois principais propósitos. Primeiro, dar a conhecer ao cliente a Elevus, mais concretamente os seus serviços e metodologias de trabalho. Segundo, perceber como funciona a empresa-cliente ao nível do R&S e formação, com vista a compreender se existem necessidades de recrutamento e em caso afirmativo, que tipos de perfis procuram. Em caso de interesse por parte do cliente, o consultor elabora e envia uma proposta comercial de R&S e/ou de formação em que são explicitadas as cláusulas, as condições e os honorários aplicados aos serviços da Elevus. Neste sentido, a estagiária elaborou e enviou seis propostas comerciais, tendo sido duas delas adjudicadas.

Uma outra atividade realizada pela estagiária diz respeito à promoção ativa de candidatos. O foco da atividade baseava-se no envio de *emails* para vinte e cinco empresas, de forma a apresentar os serviços da Elevus e a partilhar o perfil do melhor candidato entrevistado nos últimos dias, com vista a despoletar o interesse dos potenciais clientes em recorrer aos serviços da Elevus. Assim, através desta atividade dois clientes manifestaram interesse em recorrer à Elevus para criar uma possível

parceria, por isso a estagiária trocou *emails* com estes clientes e partilhou a informação com os *managers*.

Deste modo, durante três meses, a estagiária concretizou diversas atividades de R&S e comercial, à semelhança do que todos os consultores na Elevus executavam, tendo de cumprir horários, prazos e mostrar resultados. A tarefa menos presente foi o contacto direto com os clientes.

Em síntese, a estagiária elaborou seis propostas de R&S, sendo duas delas adjudicadas; agendou quatro reuniões em novos clientes; acompanhou sete reuniões em clientes de diferentes áreas; geriu em média dez processos de R&S; enviou no total vinte candidatos para os clientes, sendo três deles selecionados (e.g. dois *facilities management* e um canalizador); realizou em média cem entrevistas, sendo setenta telefónicas e trinta presenciais e/ou via *Skype* e trabalhou diferentes perfis da área de Eng&Log: chefe de oficina, eletricista, eletromecânico, mecânico de pesados e máquinas, canalizador, *facilities management*, auxiliar de armazém, operador de produção, engenheiro civil, engenheiro mecânico e técnico superior de qualidade, ambiente e segurança.

4. ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DO ESTÁGIO

A Elevus enquanto empresa de Consultoria e Gestão Integrada de Recursos Humanos dá primazia ao R&S de perfis especializados, onde cada consultor possui *know-how* na área e mercado onde atua.

O processo de R&S desta empresa está devidamente definido e caracteriza-se por ser um processo sequencial constituído por diferentes fases, sendo a primeira – diagnóstico e identificação de necessidades junto do cliente – fundamental para o prosseguimento das restantes etapas. É com este diagnóstico e levantamento de

necessidades que se define a ADF, uma vez que recolhe-se detalhadamente informações sobre a função e alinha-se o tipo de perfil pretendido, tal como menciona Camara *et al.* (2013). No entanto, a maioria das vezes, o cliente não partilha e detalha, num primeiro momento, todas as componentes necessárias para a elaboração da ADF, ou seja, a informação partilhada relativamente ao descritivo de funções, especificação da função e métricas de desempenho é restrita, dificultando o desenvolvimento do processo e acresce a possibilidade de se cometerem eventuais erros de recrutamento (Rego *et al.*, 2015). Como consequência alguns clientes no decorrer do processo decidem modificar aspetos relativamente à função ou acrescentar outros requisitos, levando a uma maior morosidade do processo. Por exemplo, os candidatos anteriormente validados já não estão alinhados para o projeto em questão, porque não correspondem à nova alteração do perfil ou não possuem o novo requisito. Mediante esta situação seria importante que no decorrer dos processos houvesse um acompanhamento *ongoing* entre o consultor e o cliente, por exemplo fazer-se pontos de situações semanais sobre o desenvolvimento dos processos.

A Elevus atua apenas na vertente de recrutamento externo. Por isso, em relação às técnicas de recrutamento, os anúncios são, sem dúvida, a técnica mais utilizada, sendo publicados em plataformas *online* e em *websites* de emprego, como descreve Torrington *et al.* (2014). No entanto, a maioria das vezes, não são elaborados tendo em conta todos os parâmetros do modelo AIDA, descritos por Rego *et al.* (2015), isto porque o tamanho e a cor das letras são uniforme, não se coloca a data limite de candidatura nem as condições salariais detalhadas. Todavia, aquando da elaboração e publicação de anúncios no LinkedIn aposta-se, sobretudo, no aspeto visual do anúncio (e.g. imagem, cor e tamanho das letras), com vista a despertar a atenção dos candidatos. A base de dados e o *e-recrutamento* são outras das técnicas utilizadas neste processo,

tornando-se fulcrais para identificar potenciais candidatos e alargar a *pool* de pesquisa, de forma a atrair e captar talentos num curto espaço de tempo. Mas, sendo a base de dados muito utilizada pelos consultores da Elevus, esta deveria ser mais funcional e conter outras opções, tais como: enviar diretamente *emails* aos candidatos, permitir a criação e publicação de anúncios nos *sites* de emprego e no da Elevus e alocar os perfis dos candidatos aos anúncios existentes.

Por outro lado, a técnica menos utilizada na área de Eng&Log diz respeito à pesquisa direta, uma vez que alguns perfis trabalhados nesta área não resultam via LinkedIn, porque os candidatos não possuem registo nesta rede social (e.g. canalizadores, torneiros e chefes de oficina). Mas, quando se pretendia pesquisar engenheiros civis ou *facility managers* era possível recorrer ao LinkedIn. Todavia, esta técnica resulta essencialmente quando falamos em recrutamento de perfis de quadros médios e superiores, sendo, portanto uma técnica mais utilizada pelas outras equipas de consultores, por exemplo, da área das tecnologias de informação ou da área financeira.

Quanto à seleção, os consultores preocupam-se com a adequação integral dos candidatos, isto é, validam os perfis consoante as competências exigidas pelo cliente e as características pessoais e comportamentais, para que possam estar adequados à organização, à função e à equipa, como descreve Torrington *et al.* (2014). Como método de validação dos candidatos utiliza-se a triagem curricular, sendo uma técnica importante para os consultores, pois avaliam a experiência e as *skills* do candidato contempladas no currículo e a partir dessa análise decidem se prosseguem para as entrevistas. As entrevistas podem ser telefónicas, presenciais ou via *Skype*, sendo as telefónicas utilizadas apenas em triagem inicial. Por sua vez, as entrevistas presenciais ou por videoconferência (*Skype*), consoante a localização geográfica dos candidatos, pretendem desconstruir o percurso académico e profissional do candidato, bem como

compreender as motivações e aspetos comportamentais. Assim, durante 30 a 40 minutos as entrevistas fluem em torno de perguntas-chave e transversais entre o consultor e o candidato. Estes aspetos são corroborados na revisão da literatura, nomeadamente por Rego *et al.* (2015); Florea e Duica (2016) e Fernandez e Pougnet (2018). Por outro lado, os *assessment centers* e as referências apenas são utilizados caso os clientes solicitem, aspeto esse que não aconteceu durante os três meses de estágio.

Deste modo, as técnicas utilizadas no processo de seleção são fundamentais para compreender e discernir quais são os candidatos mais alinhados à função e aos requisitos enunciados pelo cliente. Neste sentido, foi notório que para além das experiências profissionais os clientes dão especial importância às *soft skills*, motivações e aparência dos candidatos, tal como evidência Gurel e Sari (2015). Assim, regra geral na *shortlist* enviada aos clientes contempla-se apenas os candidatos que estivessem alinhados ao nível da experiência profissional (e.g. experiência mínima de um ano na função), das *soft skills* (e.g. dinamismo e motivação para um novo desafio) e enquadrados ao nível das expectativas salariais. Todas estas especificidades fazem com que cada processo de R&S seja desafiante e tenha as suas dificuldades, na medida em que encontrar os perfis pretendidos é, por vezes difícil; o cumprimento de prazos e pressão dos clientes gera situações de *stress*; o esforço efetuado pelos consultores não tem retorno imediato, uma vez que há processos que não se convertem em seleções e outros que são marcados pela morosidade; e as expectativas salariais dos candidatos estão, maioria das vezes, acima do valor estipulado pelo cliente para o projeto.

Em relação aos consultores, foi notório que há uns que estabelecem mais contacto direto com os clientes que outros, verificando-se os aspetos evidenciados por Ravichandran e Hari (2016), acerca dos dois tipos de consultores, ou seja, os que interagem diretamente com o cliente e os que acabam por estar mais focados em

pesquisar os perfis para os projetos. Assim, os consultores mais experientes e que gerem um maior número de clientes acabam por ter um papel mais ativo na atividade comercial (e.g. prospeção de novos clientes e marcação de reuniões).

O dia-a-dia dos consultores é marcado por uma agenda preenchida e pelo cumprimento de prazos e objetivos. Por isso, há certas *skills* imprescindíveis para o desempenhar da função, tais como: capacidade de comunicação, argumentação, gestão de tempo, perseverança e inteligência emocional, tal como descrevem Henwood e Booth (2016).

Consequentemente seria importante que a Elevus apostasse na formação interna dos seus colaboradores, pois durante o decorrer do estágio nenhuma formação profissional foi administrada, levando a que algumas atividades fossem realizadas com dificuldade e pouca eficácia. É exemplo disso as atividades comerciais, nomeadamente de prospeção e angariação de novos clientes, pois, sobretudo, os consultores mais juniores demonstravam dificuldades em identificar quais as empresas mais viáveis para abordar e que discurso utilizar para convencer potenciais clientes a trabalhar com a Elevus.

Para finalizar, foi notório que há cada vez mais clientes a recorrerem proactivamente aos serviços da Elevus para os auxiliar nos processos de R&S. Por isso, toda a equipa de consultores e *managers* trabalham em prol de oferecer ao cliente um serviço rápido e especializado à medida das necessidades identificadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório resulta do culminar de uma etapa do mestrado e pela oportunidade de estágio na Elevus de Lisboa. O estágio revelou-se uma experiência muito enriquecedora, porque permitiu aplicar os conhecimentos académicos adquiridos, ao

longo dos dois anos, e participar de forma integral nas várias etapas do processo de R&S de uma consultora dedicada ao recrutamento de perfis especializados.

Desde início, existiu um contacto permanente com as práticas e procedimentos da empresa, com vista a autonomizar a estagiária, no que diz respeito à execução das atividades de cada etapa dos processos de R&S. Assim, todo o acompanhamento demonstrado pelos elementos de cada equipa e o *feedback* semanal partilhado com a estagiária, revelaram-se de extrema importância para a absorção da cultura da empresa, para a promoção do sentimento de pertença e para o crescimento profissional e pessoal.

Deste modo, um dos aspetos que se revelou mais positivo durante este percurso foi o facto de ter existido a possibilidade da estagiária executar de forma autónoma diversas atividades referentes ao tema central do relatório de estágio, bem como outras atividades de cariz comercial, nomeadamente de prospeção e angariação de novos clientes.

Em relação às limitações do estágio, destaca-se o tempo de duração, pois em três meses não é possível recolher toda a informação desejada nem aperfeiçoar algumas técnicas de seleção, como a realização de entrevistas presenciais. Outra limitação baseia-se na área de especialização de realização do estágio, ou seja, a estagiária apenas teve a oportunidade de trabalhar perfis de Eng&Log, o que não permitiu adquirir conhecimentos sobre os perfis trabalhados pelas outras equipas. Como tal, teria sido uma mais-valia aumentar o tempo de estágio, com o intuito de absorver mais detalhes da cultura e práticas desta empresa, bem como para existir a possibilidade de recrutar outros perfis, pelo menos, de mais uma área de especialização.

Como sugestões de melhoria seria importante que para cada processo de recrutamento os consultores elaborassem um documento de controlo de candidatos, de forma a existir uma noção mais clara sobre os candidatos já abordados para um dado

processo, quais se devem considerar e quantos estão em entrevista no cliente, por exemplo. Esta foi uma prática adotada desde início pela estagiária e que se revelou uma importante ferramenta de organização e de justificação do trabalho realizado, mas que não foi adotada por grande parte dos consultores, por considerarem pouco prático estar diariamente a atualizar o documento. Outra sugestão diz respeito à base de dados, pois deveria conter outras opções, como permitir a criação e publicação de anúncios nos diversos *sites* de emprego e no *site* da Elevus, enviar *emails* aos candidatos e alocar as candidaturas dos candidatos aos anúncios existentes, com vista a agilizar alguns procedimentos do processo. Estes aspetos foram mencionados pela estagiária aos consultores da Elevus. Apesar de, concordarem, referiram que a base de dados é uma ferramenta de trabalho usada pela empresa há algum tempo e que não pensavam em mudar, pelo menos a curto prazo, por implicar custos. Por sua vez, no fim de cada processo seria uma mais-valia aferir o nível de satisfação dos candidatos sobre as técnicas e métodos adotados e se o acompanhamento dos consultores ao longo do processo foi adequado (e.g. gestão de expectativas e *feedback*). Esta recolha de informação poderia ser realizada através de um questionário com perguntas de resposta fechada que seria enviado a todos os candidatos que estivessem em processos de recrutamento com a Elevus. Para finalizar, investir na formação interna dos consultores da Elevus seria uma mais-valia, sobretudo apostar em temáticas como a gestão de tempo, a atividade comercial e a realização de entrevistas, de forma a limar algumas arestas relacionadas com dificuldades em, por exemplo, gerir prioridades, conduzir entrevistas presenciais e desenvolver um discurso assertivo com potenciais clientes e candidatos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
- Brennan, J. (2017). Competency-based interviews. *Security Magazine*, 17(1), pp.20-21.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3.^a Ed). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6^o Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- CIPD (2017). *Resourcing and talent planning*. Survey Report 2017. London: CIPD.
- Código do Trabalho (versão atualizada - 1 de outubro de 2017) Artigo 100.º Disponível em: <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT25092017.pdf> [Acesso em: 2018/04/23].
- Elevus (2018). Disponível em: <http://www.elevus.pt> [Acesso em: 2018/05/23].
- Fernandez, S., & Pougnet, S. (2018). Is there structure in the selection interview? Evidence from hotels in Switzerland. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), pp.80-97.
- Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica*, 4(2), pp.21-39.
- Florea, N. V., & Duica, A. (2016). Selection interview-a necessary tool in discovering the best candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), pp.105-114.
- Gandhi, P. (2016). Headhunting, recruitment process and employer branding – Valeur Hr. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6), pp.20-26.
- Gupta, R., & Jain, T. (2014). Role of recruitment and selection policies in central co-operative banks. *Abhinav-International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 3, pp.74-79.

Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic planning for sustainability in a start-up company: A case study on human resources consulting firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), pp.313-322.

Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., & Shiratuddin, N. (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, pp.262-269.

Henwood, S., & Booth, L. (2016). On becoming a consultant: a study exploring the journey to consultant practice. *Radiography*, 22(1), pp.32-37.

Holm, A. (2010). The effect of e-recruitment on the recruitment process: Evidence from case studies of three Danish MNCs. In *Proceedings of the 3rd European academic workshop on electronic human resource management*, pp.91-111.

Jiarakorn, H., Suchiva, S., & Pasipol, S. (2015). Development of recruitment and selection process for assistant teachers using multiple approaches. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, pp.783-787.

King, A. (2004). Ask yourself: incompetent or in the wrong job?. *Mississippi Business Journal*, 26(24), pp.5-6.

Kinnunen, T., & Parviainen, J. (2016). Feeling the right personality. Recruitment consultants' affective decision making in interviews with employee candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), pp.5-20.

Lazear, E. P. (2004). The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of political economy*, 112(1), pp.141-163.

Meagher, K. A. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), pp.171-191.

Misko, D. & Wheatkand, T. (2013). *The new rules of recruiting*. USA: Kelly Services.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “so what?,” “what’s new?,” and “where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), pp.1693-1725.

Onebiz creating business (2018). Disponível em: <https://www.onebiz.pt/consultoria.php>
[Acesso em: 2018/05/23].

Parry, E. and Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), pp. 257–274.

Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25(sup1), pp. 450-462.

Radhika, R., & John, F. (2016). E-recruitment: An organizational change. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(4), pp.78-86.

Ravichandran, M. & Hari, T. (2016). A study on the challenges faced by consultants in hiring talents with reference do information technology (IT) recruitment industry. *Indian Journal of Applied Research*, 6(3), pp.348-353.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.), Lisboa: Sílabo.

Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). “Getting the right people on the bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), pp.114-124.

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

Simón, C., & Esteves, J. (2016). The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), pp.23-44.

Sindhu, S., & Kaul, N. (2017). Critical evaluation of the recruitment process of business development executive at private sector bank, pune. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(8), pp.55-59.

Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2ª Ed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Skokic, V., & Coh, M. (2017). How do executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European Management Journal*, 35(4), pp.505-513.

Stanujkic, D., Djordjevic, B., & Karabasevic, D. (2015). Selection of candidates in the process of recruitment and selection of personnel based on the Swara and Aras methods. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, (7), pp.53-64.

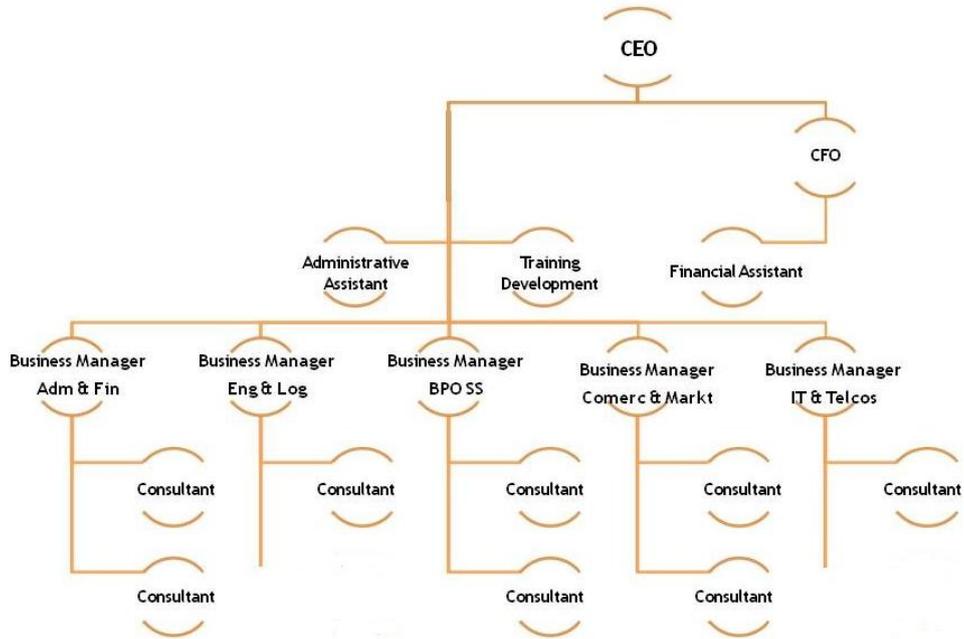
Stuardi, T., Cox, H., & Torgerson, D. J. (2010). Database recruitment: a solution to poor recruitment in randomized trials? *Family practice*, 28(3), pp.329-333.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*, ninth edition. Great Britain: Pearson Education.

Zimmermann, A., & Trautmann, N. (2017). A list-scheduling heuristic for the short-term planning of assessment centers. *Journal of Scheduling*, pp.1-12.

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da Elevus de Lisboa



Fonte: Documento interno da Elevus

Anexo 2 - Resumo das Atividades Realizadas Durante o Estágio

Atividades	Descrição
<p>Processo de Recrutamento e Seleção</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de anúncios de emprego - Colocação de anúncios de emprego nas plataformas <i>online</i> (e.g. Net-empregos, Sapo emprego e LinkedIn) - Pesquisa de candidatos na base de dados - Envio de <i>emails</i> de divulgação de projetos profissionais - Pesquisa de candidatos via LinkedIn - Triagem curricular - Entrevistas telefónicas, presenciais e via <i>Skype</i> - Inserção dos candidatos na base de dados - Elaboração de relatórios de entrevistas - Envio de <i>shortlist</i> de candidatos para os clientes - Agendamento de entrevistas na Elevus e no cliente - Preparação dos candidatos para as

	entrevistas no cliente
Área comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Resposta a anúncios com candidatos da base de dados - Retoma de contactos telefónicos com os clientes - Angariação de novos clientes - Marcação de reuniões com os clientes - Ida a reuniões - Elaboração de propostas comerciais de Recrutamento e Seleção - Envio de <i>emails</i> a divulgar os serviços da Elevus aos clientes, potenciais clientes e novos clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Anexo 3 – Quadro Síntese das Atividades Realizadas Semanalmente

Sumário semanal das atividades	
Semana 1	
<ul style="list-style-type: none"> - Processo de socialização e integração da estagiária na Elevus - Formação sobre a empresa, áreas de negócio e base de dados - Triagem curricular e procura de candidatos na base de dados - Observação de uma reunião em potencial cliente na área dos transportes - Elaboração e publicação de anúncios nas plataformas <i>online</i> - Envio de <i>emails</i> sobre divulgação de oportunidades profissionais - Observação de entrevistas presenciais e <i>via skype</i> a candidatos - Elaboração do relatório da entrevista para enviar para o cliente 	
Semana 2	
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião semanal com o tutor/Business Manager da equipa - Triagem curricular dos currículos recebidos em resposta a anúncio - Retirar os anúncios publicados nas plataformas <i>online</i> e colar na base de dados - Envio de <i>emails</i> de divulgação de oportunidades profissionais - Elaboração e publicação de anúncios - Assistir à realização de entrevistas telefónicas - Identificação de potenciais clientes no LinkedIn - Marcação de entrevistas - Agendamento de reuniões comerciais - Envio de <i>emails</i> de retoma de contactos aos clientes da base de dados na área de engenharia e logística - Observação de duas entrevistas presenciais - Elaboração dos relatórios de entrevistas para enviar aos clientes 	
Semana 3	
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião semanal com o tutor/Business Manager da equipa - Retirar os anúncios publicados nas plataformas <i>online</i> e colar na base de dados - Publicação de anúncios nas plataformas <i>online</i> - Reunião em potencial cliente na área das energias 	

<ul style="list-style-type: none"> - Marcação de entrevistas - Triagem curricular - Observação de três entrevistas presenciais e outra via <i>skype</i> - Envio de <i>emails</i> a potenciais clientes para divulgar os serviços da Elevus - Elaboração de proposta de Recrutamento e Seleção para um cliente - Elaboração dos relatórios de entrevistas - Procura e identificação de candidatos no LinkedIn para a função de chefe de oficina - Realização autónoma da primeira entrevista presencial para a função de chefe de oficina
Semana 4
<ul style="list-style-type: none"> - Analisar os anúncios do <i>site</i> net empregos e colá-los na base de dados - Pesquisa e identificação de candidatos no LinkedIn - Triagem curricular - Entrevistas telefónicas - Marcação de entrevistas - Publicação e atualização de anúncios de emprego - Resposta a anúncios – <i>Pec's</i>, ou seja, partilhar com potenciais clientes relatórios de entrevista de candidatos alinhados com os requisitos - Realização de duas entrevistas via <i>skype</i> uma para a função de mecânico e outra auxiliar de armazém - Elaboração de relatórios de entrevistas
Semana 5
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião semanal com o tutor/Business Manager da equipa - Retirar anúncios do sapo emprego e do net emprego e colar na base de dados - Triagem curricular para os diferentes projetos profissionais em aberto - Entrevista presencial a um candidato para a função de <i>facilities management</i> - Elaboração de relatórios de entrevista - Marcação de entrevistas na Elevus e no cliente - Entrevistas telefónicas - Reunião em novo cliente na área da eletricidade – reunião marcada pela estagiária - Envio de <i>emails</i> de divulgação de oportunidades profissionais - Envio de <i>emails</i> de retoma de contactos aos clientes da base de dados - Entrevista presencial a dois candidatos para a função de chefe de oficina e de mecânico - Elaboração de proposta de Recrutamento e Seleção para um novo cliente - Envio de <i>shortlist</i> de candidatos para o cliente - Chamada telefónica para um candidato a dar <i>feedback</i> sobre o processo de recrutamento
Semana 6
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião semanal com o tutor/Business Manager da equipa - Triagem curricular - Retirar anúncios e responder aos clientes com o envio de perfis alinhados com os requisitos - Realização de entrevistas presenciais e via <i>skype</i> para as funções de eletricista, eletromecânico, mecânico de pesados e auxiliar de armazém - Elaboração dos relatórios de entrevista - Chamadas de retoma de contactos para os clientes - Agendamento de entrevistas - Chamada de preparação para candidato que vai a entrevista no cliente - Elaboração, publicação e atualização de anúncios de emprego - Envio de <i>emails</i> de retoma de contactos para potenciais clientes - Ida a reunião num atual cliente da área da prestação de serviços
Semana 7
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião semanal com o tutor/Business Manager da equipa - Retirar anúncios dos <i>sites</i> de emprego e colá-los na base de dados - Triagem curricular - Atualização dos anúncios de emprego publicados - Realização de entrevistas presenciais para as funções de mecânico de máquinas e pesados,

<p>eletricista, <i>facilities management</i> e auxiliar de armazém</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração dos relatórios de entrevista - Entrevistas telefónicas - Marcação de entrevistas - Divulgação de oportunidades de emprego nas redes sociais (e.g. Facebook e LinkedIn) - Contactos telefónicos para potenciais clientes - Marcação de reunião em potencial cliente - Reunião em cliente na área dos AVAC - Elaboração de proposta de Recrutamento e Seleção - Envio de <i>shortlist</i> de candidatos para os clientes
Semana 8
<ul style="list-style-type: none"> - Triagem curricular - Entrevistas telefónicas para a função de engenheiro civil - Elaboração e publicação de anúncios nas plataformas <i>online</i> - Realização de entrevistas presenciais e via <i>skype</i> para as funções de engenheiro civil, engenheiro mecânico, canalizador e eletromecânico - Elaboração dos relatórios de entrevistas - Marcação de entrevistas - Retirar anúncios e colar na base de dados - Envio de <i>shortlist</i> de candidatos para o cliente - Procura e identificação de candidatos na base de dados e no LinkedIn
Semana 9
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião semanal com o tutor/Business Manager da equipa - Triagem curricular - Retirar anúncios e colá-los na base de dados - Resposta a anúncios com o envio de candidatos alinhados aos requisitos - Procura e identificação de candidatos na base de dados e LinkedIn - Entrevistas telefónicas para as diferentes vagas em aberto - Elaboração de proposta de Recrutamento e Seleção para cliente na área da indústria - Elaboração e atualização de anúncios de emprego - Envio de <i>emails</i> de divulgação de oportunidades - Marcação de entrevistas no cliente - Envio de <i>feedback</i> aos candidatos via <i>email</i> e chamada - Chamada telefónica de preparação de candidatos para entrevista no cliente
Semana 10
<ul style="list-style-type: none"> - Retirar anúncios das plataformas <i>online</i> e colar na base de dados - Triagem curricular - Procura e identificação de candidatos - Entrevistas presenciais para as funções de <i>facilities management</i> e canalizador - Chamadas telefónicas de <i>feedback</i> aos candidatos em entrevista no cliente - Reunião em potencial cliente na área da proteção e segurança - Entrevistas telefónicas - <i>Emails</i> de divulgação de oportunidades
Semana 11
<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com todos os elementos da Elevus sobre previsões para o mês de abril - Triagem curricular - Entrevistas telefónicas - Procura e identificação de candidatos na base de dados e LinkedIn - Elaboração de entrevistas presenciais para as funções de eletromecânico e <i>facilities management</i> - Reunião com potencial cliente na área da construção civil - Elaboração de relatórios de entrevista para enviar para os clientes
Semana 12

- Procura intensiva de candidatos na base de dados e chamadas para triagem curricular e divulgação de projetos profissionais na área da construção civil
- Elaboração e envio de proposta de Recrutamento e Seleção para potencial cliente
- Envio de *shortlist* de candidatos para o cliente
- Triagem curricular
- Entrevistas telefónicas
- Envio de *pec* para 20 empresas
- Agendamento de entrevistas no cliente
- Envio de *emails* de divulgação de oportunidades
- Chamadas para o máximo de clientes da base de dados a divulgar os serviços da Elevus

Semana 13

- Triagem curricular
- Entrevistas telefónicas
- Realização de entrevistas presenciais e via *Skype* para a função de técnico superior de qualidade, ambiente e segurança e *facilities management*
- Marcação de entrevistas no cliente
- Elaboração e envio de proposta de Recrutamento e Seleção para potencial cliente
- Elaboração e publicação de anúncios
- Procura de candidatos no LinkedIn

Balanco do estágio

A estagiária:

- Elaborou seis propostas de Recrutamento e Seleção sendo duas delas adjudicadas
- Agendou quatro reuniões em novos clientes
- Acompanhou sete reuniões em clientes de diferentes áreas
- Dos vinte candidatos enviados ao cliente pela estagiária três foram selecionados (e.g. dois *facilities management* e um canalizador)
- Realizou em média cem entrevistas, tanto telefónicas, presenciais e via *Skype*
- Geriu os processos de recrutamento e seleção de dez clientes diferentes
- Trabalhou diferentes perfis da área de engenharia e logística, tais como: chefe de oficina, eletricista, eletromecânico, mecânico de pesados e máquinas, canalizador, *facilities management*, auxiliar de armazém, operador de produção, engenheiro civil, engenheiro mecânico e técnico superior de qualidade, ambiente e segurança

Fonte: Elaborado pela autora

Anexo 4 – Exemplo de Anúncio Apelativo

elevus
people @ business results

Estamos a recrutar!
Facility Manager

- Experiência em soft services (obrigatório)
- Experiência em Facility Management
- Conhecimentos sólidos de inglês

Região de Lisboa, Portugal

Envie CV para:
recruiter.el@elevus.pt

Fonte: Elaborado pela autora com base no *layout* definido pela Elevus

Anexo 5 – Controlo de Candidatos Contactados para os Processos

Candidatos	Oportunidade	Data de contacto	Forma de contacto	Notas	Envio cliente	Referência na BD
Daniel Sousa Lázara	Telhaico e Stannah	Chamada 27/02/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 14h00 dia 1 - Não vai ser enviada		32533
Luís Manuel Conceição Vard Mendes		Chamada 28/02/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 10h00 dia 9 - Presencial		Não compareceu por 2 vezes
Antero Alvaro Correia Godim Mota-engil		Chamada 28/02/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 11h00 dia 5 - Skype		8846
Edgar Miguel Nunes Ferreira Auxiliar de armazém - Vilamaior		Chamada 28/02/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 16h00 dia 1 - Skype		32536
Henrique Palmeiro	Ver para que projeto enquadrar	Chamada 01/03/2018	Partilhado pela GRH Nora	Entrevista às 15h00 dia 15 - Presencial		32603
Victor João Hidalgo	Telhaico/ Stannah	Chamada 05/03/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 11h00 dia 7 - Presencial		32588
NUNO MIGUEL MADUREIRA D Stannah		Chamada 06/03/2018	Não está interessado			
Antonio Manuel Carrapico C ISS - FM		Chamada 06/03/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 15h00 dia 7 - Presencial		18805 *Enviado para a ISS. Selecionado na ISS - fi
Ana Sofia Da Silva Teixeira Carlos		Chamada 06/03/2018		Entrevista às 11h00 dia 8 - Presencial		Rafa entrevistou
Tiago Simões		Chamada 06/03/2018		Entrevista às 19h00 dia 12 - Skype		Rafa entrevistou
Rosilda Gomes da Silva Poçç FM		Chamada 06/03/2018		Entrevista às 11h00 dia 9 - Presencial		* *Enviado SS
Filipe Serrano de Oliveira		Chamada 06/03/2018		Entrevista às 17h00 dia 12 - Presencial		32637 *Enviado SS
Simão Manuel Escrivão Dom Stannah		Chamada 07/03/2018		Não considerar		
João Carlos Fernandes Monteiro		Chamada 06/03/2018	Já está a trabalhar			
André Vicente Pereira	ISS - FM	Chamada 06/03/2018		Entrevista às 18h00 dia 13 - Presencial		32654
Carlos Eduardo de Oliveira	Auxiliar de armazém - Vilamaior	Chamada 06/03/2018	Está a trabalhar	Entrevista às 14h00 dia 9 - Skype		32617
João Palmarino	Telhaico e Stannah	Chamada 07/03/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 11h00 dia 9 - Presencial		Não compareceu
Gonçalo Pedro dos Reis Almeida	Auxiliar de armazém - Vilamaior	Chamada 09/03/2018	Resposta a anúncio	Entrevista às 11h00 dia 13 - Skype		Não compareceu por 2 vezes
Bernardo Costa	Eletricista	Chamada 09/03/2018	Resposta a anúncio	Ficou a ligar na 2ª feira - mediante a proposta onde vai na 2ª feira		
Nelson Mário de Sousa Tomaz Santos Fernandes		Chamada 09/03/2018		Não está interessado na Telhaico nem Stannah - Exp Salarial acima do valor, mora na margem sul e não está no m		
MARIA JOÃO ROBALO GALANI ISS - EC		Chamada 12/03/2018		Mostro-se pouco motivado, mas vai ligar por causa de agendamento da entrevista		
Pedro Miguel dos Santos Pires ISS - EC		Chamada 12/03/2018		Entrevista às 15h30 dia 12 - presencial		32634 *Enviado *Entrevista na ISS 26/03
Ruben Miguel Salanda Marq ISS - EC		Chamada 12/03/2018		Não atendeu		
Edgar Fernando Gardador Ag ISS - EC		Chamada 12/03/2018		Não tem conhecimento de inglês		
Pedro Pombo	ISS - EC	Chamada 12/03/2018		Entrevista às 14h dia 15 - Skype		32686
Miguel Pires Fernandes	ISS - EC	Chamada 12/03/2018		Entrevista às 18h dia 15 - Skype		32689
Paulo Oliveira	ISS - EC	Chamada 12/03/2018		Entrevista às 18h dia 14 - presencial		32677 *Enviado para a ISS
Cláudia Assunção	ISS - EC	Chamada 12/03/2018		Entrevista às 14h00 dia 13 presencial		32646

Fonte: Elaborado pela autora