



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA MICHAEL PAGE

SARA MARAVILHA CARACOL

SETEMBRO – 2015



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA MICHAEL PAGE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA ISABEL COELHO
BENTO

DR. PEDRO MARTINS

SARA MARAVILHA CARACOL

SETEMBRO – 2015

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .	2
1.1. Recrutamento.....	2
1.1.1. Anúncios.....	5
1.1.2. E-Recrutamento: Redes Sociais	6
1.1.3. Base de dados	8
1.2. Consultoria de Recrutamento/ <i>Headhunting</i>	8
1.3. Selecção	11
1.3.1. Triagem Curricular	12
1.3.2. Entrevista Telefónica e Presencial	13
1.3.3. Referências	14
1.3.4. Testes de Selecção.....	15
CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO.....	15
2.1. PageGroup – A História	15
2.2. Estratégia, cultura e valores.....	17

2.3. Recursos Humanos em Portugal.....	18
2.4. Michael Page: Engineering, Manufacturing, Property & Construction.	20
CAPÍTULO III – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	21
3.1. Recrutamento e Selecção na Michael Page	22
3.1.1. Necessidade do cliente	22
3.1.2. Pesquisa de Candidatos	22
3.1.3 Selecção de Candidatos	24
3.1.4. <i>Shortlist</i>	26
3.1.5. Controlo de Referências	27
3.2. Outras actividades.....	28
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES	29
4.1. Confronto da revisão da literatura com as actividades desenvolvidas no estágio .	29
4.2. Conclusões.....	33
4.3. Principais Limitações	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
REFERÊNCIAS SITOGRÁFICAS.....	39
ANEXOS	40
Anexo I: Marcas pertencentes ao PageGroup	41
Anexo II: Caracterização dos Recursos Humanos	41

Anexo III: Evolução de Carreira	43
Anexo IV: Base de Dados <i>Profile</i>	43
Anexo V: Processo de R&S	44
Anexo VI: Comparação do anúncio com Literatura.....	44
Anexo VII: Website da Michael Page.....	44
Anexo VIII: Folha de entrevista.....	45
Anexo IX: Folha de Referência.....	46

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CV – Curriculum Vitae

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MP – Michael Page

PG – PageGroup

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Selecção

TFM – Trabalho Final de Mestrado

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão do Trabalho Final de Mestrado (TFM) quero aproveitar para agradecer a todos os que partilharam e me apoiaram nesta jornada.

Deste modo, quero agradecer à Professora Sofia Bento pelos conselhos e pela orientação dada ao longo deste período, bem como ao Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG-UL) pela partilha de conhecimento.

Um grande obrigado ao *PageGroup* pela oportunidade de realização deste estágio e a todos os profissionais, em especial ao Pedro Martins, *Senior Manager* da área de *Engineering & Manufacturing, Property & Logistic*, que sempre acreditou e confiou que eu conseguiria desenvolver um bom trabalho e que me transmitiu conhecimentos importantes, tanto a nível profissional como pessoal. Agradeço também à restante equipa: André Salgueiro, Filipe Forte, João Pelayo e Patrícia Nunes pelo apoio e pelo conhecimento transmitido durante os seis meses, bem como à Rita Milho e Mafalda Santos.

Aos meus pais, avós, irmã e prima, um profundo agradecimento pelo suporte, encorajamento e confiança depositada para este fim. A ti, Bruno Sequeiros pelo amor, carinho, motivação e paciência que me transmitiste ao longo deste período.

À Carolina Vidal, Daniela Santos, Rafaela Figueiredo, obrigada pelo apoio durante esta etapa.

RESUMO

O tema do Trabalho Final de Mestrado (TFM), incide sobre o processo de Recrutamento e Selecção (R&S) na *Michael Page* (MP), marca pertencente ao *PageGroup* (PG) consultora de recrutamento e selecção especializados. O objectivo deste trabalho consiste na descrição das actividades desenvolvidas durante o período de estágio, na área de *Engineering & Manufacturing, Property & Logistic*, referentes a todo o processo de recrutamento e selecção. É importante que este processo seja realizado de forma eficaz e eficiente, uma vez que as organizações se consciencializam cada vez mais de que os recursos humanos são a sua vantagem competitiva, num meio envolvente em constante mudança. Por esta razão, a aderência a serviços de *outsourcing* de R&S tem vindo a aumentar, pois disponibiliza ao cliente os conhecimentos e técnicas especializadas que muitas vezes não possui internamente, contribuindo assim para essa vantagem competitiva. Deste modo o relatório inicia-se com uma revisão da literatura, ou enquadramento teórico, seguido da descrição do PG e respectivas actividades desenvolvidas. Para finalizar, é realizada uma análise comparativa entre as actividades realizadas com a revisão da literatura, assim como uma apreciação e conclusão do estágio.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Selecção, *Michael Page*, Consultoria de Recrutamento, Estágio.

ABSTRACT

The subject of this Final Master's degree Project (FMP) focuses on the Recruitment and Selection process at *Michael Page* (MP), a brand which belongs to *PageGroup* (PG), a specialized consultant in recruitment and selection. The purpose of this assignment consists in the description of the activities developed at the internship, in the area of *Engineering & Manufacturing* and *Property & Logistic*, referring to all the recruitment and selection process. It is important that this process is conducted in an effective and efficient way, provided that the organisations are becoming more and more aware that the human resources are their competitive advantage in a constantly changing surrounding environment. Therefore adherence to R&S *outsourcing* services has been increasing as it provides the customers the specialized knowledge and techniques that they often do not have internally, thus contributing to that competitive advantage. Thereby the report starts with a review of the literature, or theoretic framing, followed by the description of the PG and respective developed activities. To finalize, it is made a comparative analysis between the activities carried out with the literature revision, as well as an appreciation and conclusion of the internship.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment and Selection, *Michael Page*, Recruitment Consultant, Internship.

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL), a aluna optou pela realização de um estágio curricular como TFM, uma vez que considerou importante a consolidação dos conhecimentos adquiridos durante a parte teórica do mestrado e a obtenção de experiência profissional na área.

Assim sendo, a organização escolhida para a realização do estágio foi a *Michael Page* na área de *Engineering, Manufacturing, Property & Construction*, marca pertencente ao *PageGroup*, especializada no recrutamento e selecção de quadros médios e superiores. O estágio realizou-se num período total de seis meses, sendo três a nível de estágio curricular e outros três como estágio de curta duração, uma vez que, a política da empresa aposta numa formação mais completa dos estagiários, caso vá ao encontro da função, de modo, também, a não existir tanta rotatividade.

O corrente relatório está organizado em quatro capítulos. O primeiro refere-se à revisão da literatura ou enquadramento teórico, para uma melhor compreensão do processo de recrutamento e selecção. O segundo retrata a história da organização *PageGroup* desde a sua génese até à atualidade, com enfoque na caracterização dos recursos humanos em Portugal. Posteriormente, são descritas as actividades desenvolvidas durante o estágio, confrontando a teoria preconizada na revisão da literatura, com as tarefas realizadas e consequentes conclusões.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Recrutamento

Atrair e seleccionar talentos é um desafio para as organizações (Axelrod, 2001 *cit. in* Whener, 2012: 601) pois a qualidade do recrutamento e selecção influenciam a qualidade da função que o candidato irá ocupar, assim como a organização e a sua reputação (Cunha *et al.*, 2010:189).

Por sua vez, Sekiou *et al.* (2001: 273), define o recrutamento como um conjunto de actividades de uma determinada organização para atrair candidatos com as competências necessárias para preencher, de imediato ou no futuro, uma vaga existente na organização. O candidato escolhido, ao ter as capacidades e atitudes necessárias, ajudará a organização a alcançar os seus objectivos e, conseqüentemente, a vantagem competitiva (Glueck, 1978 *cit. in* Absar, 2012: 436). Cunha *et al.* (2010: 193) acrescenta que um dos factores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos, ou seja, o seu valor.

Já o modelo de Taylor & Collins sugere cinco aspectos em que os recursos humanos conferem vantagem competitiva às organizações: serem valiosos, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis e estarem integrados nas práticas e políticas da organização, sendo nesta retidos e não atraídos para a concorrência (Cunha *et al.*, 2010: 193). Assim,

O recrutamento pode conferir a vantagem competitiva às organizações através da redução de custos (se o recrutamento se focalizar nos candidatos mais pertinentes); se proporcionar aos candidatos informação realista

evitando expectativas; se avaliar os candidatos de modo eficiente e eficaz; se se focalizar em pessoas que demonstrem uma maior probabilidade de empenho e de serem bem-sucedidos (Cunha *et al.*, 2010: 195).

É no departamento de Recursos Humanos, que a actividade de R&S, através do plano estratégico da organização, cujo acompanhamento é baseado em indicadores de gestão, que se pode planear com antecedência a procura em relação ao preenchimento de vagas, bem como definir e implementar políticas e ferramentas que garantam a adequada escolha dos profissionais (Cunha *et al.*, 2010: 189).

Para tal, o processo de recrutamento envolve as seguintes etapas: análise e definição da função, necessidade de contratação, tipo de recrutamento (interno e/ou externo) e triagem dos candidatos (Bilhim, 2009: 230).

A análise de funções permite à organização identificar onde existem lacunas, determinar as necessidades da organização e definir cada posto de trabalho (Seikou *et al.* 2001: 278) que incluem as tarefas, actividades, requisitos e responsabilidades de uma determinada função (Bilhim, 2009: 222). Para uma boa recolha de dados nesta fase são necessários vários intervenientes como os colaboradores da função, os superiores directos e analistas de funções profissionais (Seikou *et al.* 2001:134). Esta fase é crucial pois desempenha um papel essencial em todas as actividades de GRH, como na avaliação de desempenho uma vez que, a descrição de funções serve como ponto de partida para a classificação e para saber quais os principais pontos em que se deve actuar; na compensação para perceber qual a responsabilidade do cargo e poder agir de acordo com essas responsabilidades e funções; no planeamento de carreiras, para perceber que qualificações os colaboradores possuem para poderem exercer outras funções (Seikou *et al.* 2001:128-131). Cunha *et al.* (2010:145)

acrescenta que a análise de funções é crucial para os processos de R&S visto que torna o processo mais preciso, relativamente às características e requisitos necessários pra a função e no processo de formação e desenvolvimento pois ajuda a estabelecer as exigências do posto de trabalho, sendo possível estabelecer necessidades para os colaboradores.

Após estar definida a análise de funções é crucial decidir qual o tipo de recrutamento a utilizar. Tal como referido anteriormente, existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. Muitas organizações, numa fase inicial, preferem conceder uma hipótese aos colaboradores já existentes na organização (Newell & Shackleton, 2000, *cit.in* Torrington, 2008: 149). Ao optar por este tipo de recrutamento, a organização investe na motivação dos colaboradores através da reintegração interna como promoções e transferências. Este traz diversas vantagens, uma vez que se trata de um processo menos dispendioso em termos de formação e integração uma vez que os colaboradores já conhecem os valores e cultura da organização (Seikou *et al.*, 2001:311). Para tal, é realizado através de anúncios internos, planos de carreira, notas de serviço ou através do jornal da organização (Bilhim, 2009: 231). Por outro lado, acarreta algumas desvantagens como o limite de candidatos que a organização tem para considerar para o processo de R&S, o fato de participarem pode levar a que os candidatos tenham altas expectativas e ao não serem considerados pode causar sentimentos de amargura ou rejeição para com a organização e o fato destes candidatos poderem não trazer novas ideias ou experiências para a organização (Torrington, 2008: 151). O recrutamento externo, como o próprio nome indica, recorre candidatos externos à organização (Cunha *et al.*, 2010: 200). Segundo Baum (2014: 354), as organizações usam diversos métodos de atracção de candidatos numa fase inicial do processo de recrutamento. Estes métodos incluem os anúncios, candidaturas espontâneas, escolas de ensino e

universidades, agências de trabalho, indicação através dos clientes ou colaboradores e *head-hunting* (Bilhim, 2009: 231). Uma vez que existem diversos métodos de recrutamento, a aluna irá focar-se naqueles que foram desenvolvidos durante o período de estágio: anúncios, e-recrutamento e base de dados.

1.1.1. Anúncios

O anúncio é um dos métodos mais usado para atrair candidatos e manter uma imagem positiva da organização, constituindo-se como um motor de comunicação e de *marketing* da organização (Sekiou *et al.* 2001: 291).

É possível colocar os anúncios via jornal, revistas ou *online*, através dos *websites* da própria organização ou através de agências de emprego. Baum (2014) conclui que os anúncios através da imprensa como jornais e revistas têm um menor impacto do que os *websites*. O mesmo autor afirma que a duração do anúncio e a atenção tomada são factores decisores para o candidato e que a informação é mais absorvida via *online*.

Qual seja a via escolhida é necessário ter uma especial atenção nesta técnica relativamente à sua construção e seguir os seguintes requisitos: identificação da organização, título da função, natureza da actividade da organização, localização geográfica, descrição da função, qualificações, benefícios e remuneração, e instruções de candidatura (e.g: Sekiou *et al.*, 2001: 292; Torrington, 2008: 153; Bilhim, 2009:231). Outro aspecto em ter em conta é o modelo AIDA que contem quatro componentes essenciais a reter no anúncio: atenção, interesse, desejo e acção (Hwan M., Hoffman, K, 2015: 9). A atenção para atrair a atenção dos candidatos correctos através da cor, logo, denominação da organização, entre outros;

interesse de modo a suscitar o interesse no cargo como o local, salário, qualificações; desejo de modo a ocuparem o cargo através de, por exemplo, benefícios, descrição da organização e cargo; e acção que se denota nas instruções sobre o modo, prazo e contatos para candidatura (Cunha *et al.* 2010: 204.205).

1.1.2. E-Recrutamento: Redes Sociais

Muito antes da introdução das redes sociais, os recrutadores focavam-se em métodos como o anúncio via jornal, revista, visitas a faculdades, e a base de dados (Breugh, 2013 *cit in.* Blacksmith, 2014:14). Desde então, as redes sociais como jornais *online*, *websites*, *linkdln*, *facebook*, *twitter* entre outros têm vindo a aumentar (Torrington, 2008: 155) tornado o processo de recrutamento mais estratégico (Sunderberg, 2014 *cit in.* Blacksmith, 2014: 114). A rede social *LinkedIn* tem tido uma maior aderência tanto por parte de candidatos como pelas empresas de R&S, pois permite filtrar os candidatos, funcionando como uma base de dados universal (Steele, 2013: 4). O *LinkedIn* apresenta diversas vantagens como economia de tempo e dinheiro, facilitando o acesso rápido e fácil a candidatos de quadros superiores (Calvasina *et al.* 2014: 52). Servindo-se desta ferramenta, a empresa pode definir uma estratégia de *marketing* e construir uma imagem activa usando os mecanismos de partilhas de informação e fotos. Finalmente, o uso destes novos instrumentos torna o processo de recrutamento mais dinâmico estabelecendo uma maior proximidade entre o candidato e a organização (Frost, 2013 in Calvasina *et al.* 2014: 52).

A aderência aos *websites* tem vindo a aumentar através da página *web* da própria empresa ou através de agências de recrutamento, onde o candidato pode inserir os seus dados

biográficos ou inscrever-se directamente numa oferta de emprego (Cunha *et al.* 2010: 207). Em ambas existe uma grande informação sobre a organização, sobre as diferentes ofertas e permite ao candidato ter uma noção mais abrangente sobre o posto a que se candidata (Allen *et al.* 2007 in Baum 2014: 354). Outras vantagens que apresenta são a celeridade de resposta aos anúncios e permite que através do próprio filtro do *website* seja feito uma pré-selecção (Torrington, 2008: 156).

Qualquer que seja o meio adoptado pela organização referente às novas tecnologias, no geral, apresenta diversos benefícios quer para os candidatos, quer para os recrutadores. Permite aos candidatos explorar vários *websites* de emprego em minutos, poupando tempo através dos filtros disponíveis e a visualização de CV's no ecrã permite à organização analisar um maior número de candidatos, agilizando o processo de recrutamento (Seikou *et al.* 2001: 272). Outros benefícios deste tipo de recrutamento são: redução de tempo, facilidade em atrair candidatos não activos na procura de trabalho, rapidez e facilidade no acesso à informação, melhor qualidade de resposta, aumento da capacidade de encontrar o candidato correcto e com melhores qualificações, melhoria da imagem da organização através dos *posts*, partilhas e fotos colocadas, facilita um maior alcance a candidatos disponíveis em diversas zonas, e permite que exista uma relação de proximidade entre os candidatos e os recrutadores (e.g: Torrington, 2008; Blacksmith, 2014; Aboul-Ela, 2014; Ferreira *et al.* 2015).

Porém, existem algumas limitações relativamente às redes sociais. Em certas situações, a filtragem de dados pode devolver nos perfis desadequados, podendo gerar falsas expectativas no candidato. No caso de posições que requerem candidatos pouco

qualificados, este método discrimina as pessoas que não têm acesso à internet eliminando oportunidades (Verhoven & Williams, 2008 *cit. in* Ferreira *et al.* 2015: 149).

1.1.3. Base de dados

As consultoras em R&S abarcam uma base de dados muito abrangente com uma elevada diversidade de perfis de candidatos que podem ir ao encontro das necessidades dos seus clientes. Os seus *websites* permitem que os candidatos submetam o seu *curriculum vitae* (CV) ficando, assim, registados na base de dados para uma eventual oportunidade em que o perfil se venha a adequar, quer o candidato esteja com alguma actividade profissional mas disponível para novos desafios, quer esteja desempregado. (Ferreira *et al.* 2015: 149 – 150).

Desde que os filtros devolvam os resultados certos, a eliminação à partida de candidatos não adequados ao perfil desejado, é outro aspecto que reforça as vantagens referidas (Stuardi *et al.* 2010: 330).

1.2. Consultoria de Recrutamento/Headhunting

Segundo Cunha *et al.* (2010: 188), num ambiente instável de trabalho a nível económico, as organizações procuram distribuir os profissionais certos com as competências necessárias para que o desempenho da organização seja mais rentável e assim, contribuir para a vantagem competitiva.

Porém, nem sempre é fácil identificar esses profissionais e por isso, o *outsourcing* em recrutamento e selecção é algo que tem aumentando rapidamente nos últimos anos (Stewart 1996; Jamrog, Groe and Pyle, 1997; Lepak and Snell, 1998 *cit. in* Ordanini & Silvestri,

2008: 372) devido à crescente competição entre as organizações, onde os talentos são uma mais-valia (Shulman & Chiang, 2007:13). Outro motivo pelo qual recorrem a estes serviços é pela falta de recursos, tempo e competências necessárias (Shulman & Chiang, 2007: 13).

Como tal, para o projecto ser bem-sucedido é essencial que a consultora e a organização cliente estejam em perfeita harmonia. Numa instância inicial o *head-hunter* procura reunir o máximo de informação da organização cliente como a cultura, mercado, principais clientes e fornecedores, requisitos e tarefas da função, remuneração e benefícios (Cunha *et al.* 2010: 218, 219).

O *head-hunter* é responsável pela colocação do anúncio e recorre às fontes que possui para depois iniciar as primeiras entrevistas antes de enviar a *shortlist* dos candidatos à organização cliente (Jorden, 2007 *cit. in* Florea, 2014: 81).

A *shortlist* tanto pode ser constituída por um número elevado de candidatos como por um número reduzido (Torrington, 2008: 163). Nela deverão constar informações como qualificações académicas, características de personalidade, carreira profissional, principais motivações, entre outras (Cunha *et al.* 2009: 219). O cliente em questão, após receber essa *shortlist* irá convocar os candidatos que considera interessantes e já validados para posterior entrevista (Compton *et al.*, 2009 *cit. in* Florea, 2014: 81). Após as entrevistas e/ou testes, o cliente terá de discutir com o consultor o motivo pelo qual rejeitou os candidatos e, no caso do *placement* enceta-se um processo de negociação sobre remuneração, benefícios, datas de entrada e respectivas responsabilidades, no qual o *head-hunter* pode servir de mediador entre a organização cliente e o candidato (Cunha *et al.* 2009:219)

Existem diversas vantagens em contratar os serviços de consultoria em recrutamento e selecção. Kristie (2010: 43) afirma que o facto de serem consultores externos e especializados tornam o processo mais viável e menos parcial. Swift & Robertson (2000, *cit. in* Florea, 2014: 83) acrescentam que a confidencialidade é um ponto vantajoso, visto que esta colaboração permite à organização a garantia do sigilo tanto da parte do candidato como da organização, o que poderá atrair o candidato correcto. Assim sendo, confidencialidade é um ponto a considerar por três motivos: o primeiro por a organização pretender recrutar alguém para substituir quem ainda exerce funções o que pode ter consequências caso exista fuga de informação; em segundo, por os potenciais candidatos pretenderem sigilo sobre o seu desejo de saída da organização em que trabalham, ou não estejam ativamente à procura de uma nova oportunidade (Shulman & Chiang, 2007: 15) ou ainda para não alertar as organizações concorrentes (Lim & Chan, 2001 *cit. in* Cunha *et al.*, 2010: 216).

Uma vez que são profissionais qualificados em áreas específicas têm conhecimento de mercado, conhecendo como as outras organizações do mesmo sector se definem, estruturam e recompensam posições semelhantes (Shulman & Chiang, 2007: 15,16) e graças à sua elevada rede de contactos, têm mais probabilidade de encontrar o candidato correcto (Cunha *et al.* 2010: 215). Porém, também apresentam algumas desvantagens como Florea (2014:83) demonstra, principalmente por ser um processo com custos mais elevados e moroso e maior probabilidade dos candidatos não se adequarem à cultura da organização.

Outro ponto a considerar os serviços de *outsourcing* é a internacionalização das organizações. Cada vez mais, as organizações actuam a nível internacional e os *head-hunters* têm conhecimento de como recrutar para diversas localizações tanto a nível nacional como internacional (Torrington, 2008: 152).

Numa fase mais avançada, existem outras vantagens provenientes nesta colaboração como a negociação final relativamente à compensação, visto que o consultor poderá ter a função de mediador entre organização e candidato (Khurana, 2002, *cit. in* Homori, 2010: 47). Algumas desvantagens relativamente a este tipo de colaboração enumerado por Singla (2010, *cit. in* Florea, 2014: 83) são o facto do processo ser moroso, o que pode implicar com a motivação dos próprios candidatos, assim como os custos para a organização.

Florea (2014: 87) propõe que as empresas, especialmente as de maior dimensão, devem recrutar quer através de profissionais internos, quer de consultores externos. Assim, existirá uma escolha mais vasta, novos talentos, espírito competitivo, menor oportunidade de favoritismo e permitirá que os profissionais internos de recursos humanos dediquem a sua atenção a outras responsabilidades.

1.3. Selecção

Após a atracção dos candidatos e da análise dos resultados obtidos na pré-selecção desenvolvida pelo recrutamento entramos no processo de selecção, cujo objectivo principal é escolher e contratar o candidato com as melhores competências e conhecimentos para desempenhar com sucesso a função existente, de entre vários candidatos (Seikou *et al.* 2001: 319).

No processo de selecção de um colaborador é necessário ter em conta o uso das ferramentas corretas (e.g: Hirsh, 2009: 753; Gatewood & Field, 1991 *cit. in* Katsurayama *et al.*, 2012: 141). Weeratunga (2003, *cit. in* Absar, 2012: 436) complementa que o processo de selecção tem, também como objectivo, projectar para o mercado uma imagem positiva da

organização através daqueles com que tiveram contacto. Esta é uma das mais importantes funções de recursos humanos (RH) porque a selecção errada dos colaboradores pode fazer com que a organização tenha um decréscimo a nível de desempenho e de vantagem competitiva (Dessler, 2007 *cit. in* Absar 2012: 437)

Tal como referido anteriormente é necessário usar as ferramentas correctas pois, o processo de selecção tem implicações em termos de custos e de tempo, sendo necessário tomar uma decisão consciente sobre os métodos, técnicas e instrumentos que irão permitir identificar, de forma rápida e eficaz, os candidatos que possuem as características necessárias para desempenhar a função, pois é notória a ligação entre a escolha de um bom método de selecção e a qualidade do desempenho organizacional (Terpstra & Rozell, 1993, *cit. in* Wilk, & Cappelli, 2003: 104).

Um programa de selecção normalmente constitui-se de diferentes etapas como enumera Seikou *et al.* (2001: 336-338): a triagem e a avaliação comparativa da documentação recolhida (análise do *curriculum vitae* (CV) e respectivas cartas); as entrevistas, os testes e as provas de grupos; o controlo de referências; o exame médico e a contratação. No período de estágio a aluna não teve contacto com todos estas etapas, pelo que só irá analisar os instrumentos que integraram o seu estágio.

1.3.1. Triagem Curricular

A análise de CV corresponde frequentemente ao primeiro contacto entre o candidato e a organização (Cunha *et al.* 2010: 256). É feita uma confrontação entre as características dos CV e cartas (na sua existência) com os requisitos da função a preencher como idade,

formação e experiência (Bilhim, 2009: 232). No final da triagem serão contactados para as próximas etapas os candidatos que correspondem a esses requisitos (Seikou *et al.*, 2001: 336).

1.3.2. Entrevista Telefónica e Presencial

A entrevista é considerada fundamental nos processos seletivos uma vez que possibilita adquirir conhecimento sobre o candidato, tanto em relação às questões profissionais quanto às pessoais (Limongi-França & Arellano, 2002; Toledo, 1974; Dolan *et al.*, 2003; Ivancevich, 2008; Robbins *et al.*, 2010 *cit. in* Reinert, 2012: 28) e permite estabelecer uma relação entre as exigências da função a preencher com as competências e características de cada candidato (Seikou *et al.* 2001:341)

Este método tem lugar logo após a triagem curricular, tendo como objectivo clarificar e aprofundar pontos do CV, fornecer informações sobre a empresa e o posto de trabalho, e informação sobre o nível de vencimento e benefícios sociais (Bilhim, 2009: 232).

A entrevista telefónica é usada muitas vezes para triagem inicial, caso exista urgência no processo ou se a distância geográfica é uma limitação (Torrington, 2008: 175). Este método traz vantagens relativamente à barreira física, redução de tempo e facilidade de comunicação uma vez que a ausência do efeito cara a cara pode desinibir alguns candidatos. Porém, as suas desvantagens assentam no facto do entrevistador não conseguir observar os comportamentos e as interações do candidato (Ferreira *et al.*, 2015: 154).

Ambos os estilos de entrevistas são usados a nível mundial devido ao facto destas serem um instrumento versátil e apropriado a qualquer função ou organização, por ser o melhor meio

de conhecer pessoal e fisicamente os candidatos (Cunha *et al.*, 2009:283). Ao recrutador permite fazer uma escolha criteriosa, facilita a recolha de dados sobre o candidato a nível pessoal/psicológico e profissional (Seikou *et al.*, 2001:343-345). Relativamente aos candidatos permite que esclareçam todas as suas dúvidas relativamente à função, e possibilita que estes avaliem as diferenças entre as suas expectativas e a oportunidade oferecida (Klotz, 2013: 109).

1.3.3. Referências

A recolha de referência são uma prática universal que os recrutadores utilizam bastante para a tomada de decisão (Hedricks *et al.* 2013:108).

Torrington (2008: 184) expõe dois tipos de referências: a veracidade dos factos, em que é confirmado o que o candidato menciona a nível profissional, e a referência de carácter onde é solicitada uma opinião acerca do candidato. Ao pedir as referências, o recrutador consegue comparar traços e comportamentos dos candidatos quer pessoal como profissionalmente (Hedricks *et al.* 2013: 100) e, normalmente são dadas através de antigos professores, chefias, colegas de trabalho, amigos, conhecidos (e.g: Cunha *et al.* 2010: 259, Ferreira *et al.* 2015: 153).

Apesar de servirem como factor de comparação entre candidatos, existem alguns pontos negativos tais como: a sua veracidade, o tempo dispensado pelo recrutador e o facto das referências profissionais poderem estar indisponíveis o que poderá atrasar o processo de recrutamento (Hedricks, 2008 *cit. in* Hedricks *et al.* 2013:100).

1.3.4. Testes de Seleção

Os testes utilizados em processos de R&S diferenciam-se em duas áreas distintas: testes de aptidão, para medir a inteligência e as competências e os testes de disposições psicológicas/psicométricos, onde é incluído os inventários de interesse, a motivação e os testes de personalidades (Ferreira, 2015:157). Bilhim (2009: 233, 234) acrescenta que os testes psicométricos permitem identificar as capacidades cognitivas e traços de personalidade como a extroversão, afabilidade, estado de consciência, estabilidade emocional e abertura a novas experiências.

Ao recorrer a estes testes a organização beneficia no sentido de existir uma maior probabilidade de acerto quando se associa um bom resultado num teste de aptidões a um bom desempenho nas funções (Ferreira, 2015: 160), concede informação que dificilmente se obtém num entrevista de seleção, são objectivos, válidos e justos uma vez que os candidatos se encontram em igualdade, não existindo factores de discriminação e são aplicadas as mesmas perguntas e os mesmos padrões de avaliação (Demasi, 2013: 52).

CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO

2.1. PageGroup – A História¹

O PG é uma organização líder em recrutamento especializado de quadros qualificados, para projectos de carácter permanente e temporário. Anteriormente denominava-se por *Michael Page International*, sendo fundada em 1976 por Bill McGregor e Michael Page, cujo

¹ Fonte: *Website PageGroup*: www.pagegroup.com

objectivo principal era recrutar profissionais nas áreas de contabilidade para o sector industrial.

Dado o seu crescimento, rapidamente abriram novos escritórios no Reino Unido, sendo que em 1979 era a maior organização de recrutamento a publicar no *Financial Times*, expandindo o seu serviço para a área financeira e da banca. No final dos anos 80 apresenta outros serviços especializados, nomeadamente na área de *Marketing, Legal, IT, Retail, Sales e Human Resources*. Nos anos 90, no seguimento da estratégia de investimento em novas tecnologias, é introduzida a primeira base de dados (1993) e o primeiro *website* (1997). Em 1998, através da cotação na Bolsa de Londres expandiu-se para mercados como China, Japão, Brasil e nos EUA, contando actualmente 39 anos no mercado, presente em 35 países, 153 escritórios com cerca de 5.622 colaboradores em 25 áreas de especialização. Em Portugal está presente desde o ano 2000 e actualmente conta com dois escritórios, Lisboa e Porto.

Como referido anteriormente, em 2012, a empresa procedeu a um *rebranding* alterando o nome da empresa para *PageGroup*, detentora de 3 marcas (ver anexo I): *Michael Page, Page Personnel e Page Executive*:

- A *Page Executive* é uma unidade de negócio especializada em Recrutamento e Selecção de quadros executivos, ou seja, funções de topo. Em Portugal, os serviços prestados pela *Page Executive* estão vinculados à *Michael Page*.
- A *Michael Page* actua ao nível do R&S de quadros médios e superiores de empresas, associados a uma remuneração bruta anual superior a 30.000€. Em Portugal a *Michael Page* está dividida em dez áreas, nomeadamente: *Finance*;

Banking & Financial Services; Tax & Legal; Human Resources; Commercial & Marketing; Retail; Healthcare & Life Sciences; Engineering & Manufacturing, Property & Construction; Information Technology; e Hospitality & Leisure.

- A *Page Personnel* é especializada em Recrutamento & Selecção de posições intermédias e funções técnicas de suporte, quer para projetos de carácter permanente como temporário, recrutando para funções com remuneração bruta anual inferior a 30.000€. Em Portugal existe uma equipa da *Page Personnel* que se ocupa apenas do trabalho temporário, estando os restantes divididos em sete áreas: *Secretarial & Management Support; Finance; Banking; Commercial & Marketing; Retail; Human Resources; e Information Technology.*

2.2. Estratégia, cultura e valores²

A estratégia do *PageGroup* está baseada em três grupos fundamentais, sendo estes: contratar talentos; aprender e desenvolver; e fazer jus aos seus valores.

O primeiro grupo refere-se ao empenho dos colaboradores em encontrar pessoas com talento de vários *backgrounds* profissionais e fazer o melhor para retê-las. No segundo, a organização apoia o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e aposta na construção de uma base sólida para uma carreira futura dentro do grupo. Desde a sua entrada, os colaboradores comprometem-se a participar em programas de desenvolvimento, formação e em avaliações trimestrais. O último grupo alega aos cinco valores do grupo:

- O primeiro, *Take Pride*, refere-se ao orgulho e representação na marca e no trabalho que é realizado.

² Fonte: *Website PageGroup*: www.pagegroup.com

- *Be Passionate* é o segundo valor, sendo que essa paixão conduz aos melhores serviços tanto para os clientes como para os candidatos.
- O terceiro, *Never Give Up*, tal como o nome indica refere-se ao gosto por desafios, à capacidade de resiliência na abordagem dos consultores e ao facto de verem a dificuldade como uma oportunidade de mostrar capacidades e evoluírem.
- *Work as a Team* é o quarto valor do *PageGroup* sendo que a capacidade de trabalhar torna a organização mais forte, eficiente e adiciona valor ao negócio e marca.
- O último valor, *Make It Fun*, está relacionado com o reconhecimento de que a diversão é um factor chave no ambiente de trabalho, organizando-se vários eventos para celebrar sucessos.

2.3. Recursos Humanos em Portugal

Neste tópico são apresentados os recursos humanos da organização em Portugal. Os dados recolhidos referem-se a Julho de 2015, baseando-se nas habilitações académicas, idades, funções e antiguidade, distinguindo sempre entre género para um melhor entendimento da presença dos colaboradores e respectivas igualdades (ver anexo II). O grupo *Page Group*, liderado por Álvaro Fernández, director-geral em Portugal e Madrid, conta em Portugal com o total de quarenta e sete colaboradores presentes em dois escritórios (Lisboa e Porto).

Destes quarenta e sete colaboradores, vinte e quatro são sexo feminino e a outra metade do sexo masculino, tendo uma média de idade de vinte e nove anos, demonstrando assim uma população jovem. Os colaboradores do PG possuem uma forte componente comercial e

orientação para os resultados, sendo avaliados mensalmente através dos objectivos atingidos. O perfil exigido e a área de negócio extremamente desgastante e competitiva assim como a elevada carga horária, poderão ser factores explicativos da média de idades apresentada, uma vez que, os jovens possuem mais disponibilidade para horários alargados e pela sua idade adaptam-se mais facilmente aos requisitos da organização.

Os RH são maioritariamente licenciados, sendo a área de estudo mais corrente a gestão. Existem doze colaboradores em gestão de empresas, onze em psicologia e sete em gestão de recursos humanos. O sexo feminino possui um nível de habilitações mais elevado, embora a diferença não seja significativa.

No PG a evolução de carreira inicia-se como *Analyst* passando, posteriormente, para *Consultant* consoante os valores apresentados, sendo a média de antiguidade até 3 anos. Neste caso, existe um número mais elevado de *consultant*, com onze colaboradores, e *analyst*, com oito colaboradores. De igual número, encontra-se os *managers* e *senior consultant* com seis colaboradores. De salientar a predominância masculina em cargos de maior responsabilidade, enquanto *managers*, tirando dois casos em que as equipas estão sob cargo de gestoras.

Conjugando os dados acima apresentados com a antiguidade dos colaboradores da organização, os que permanecem há mais tempos (superior a sete anos), são em igual número no sexo feminino e masculino. No final de três anos na organização, constata-se a saída de muitos colaboradores na organização.

Conclui-se então que o PG é uma organização que admite maioritariamente jovens e com formação superior. A desistência é normal, pela quantidade de *trainees* na empresa que não

chegam a integrar os quadros da organização mas, por outro lado, a exigência da função, o nível de *stress*, o desgaste psicológico fazem com que exista um *turnover* mais elevado ao fim de três anos. Apesar destes dados, a organização aposta sempre na evolução de carreira, não pelo tempo de antiguidade mas sim pelos objectivos alcançados como é possível verificar nos anexos III.

2.4. Michael Page: Engineering, Manufacturing, Property & Construction.³

A *Michael Page*, tal como foi referido anteriormente, actua através de diferentes divisões. O estágio curricular descrito neste relatório foi realizado na divisão de *Engineering, Manufacturing, Property & Construction*.

Esta área dispõe da equipa com mais elementos constituída por um *Senior Manager*, dois *consultant*, dois *analyst* e dois *trainees*, até findo o estágio da aluna.

Nesta área, pela forte procura é a equipa com mais elementos contando com um *Senior Manager*, dois consultores, dois analistas e dois *trainees*, até findo o estágio da aluna.

A divisão de engenharia da *Michael Page* recruta essencialmente para os seguintes sectores: automóvel, aeronáutico, farmacêutico, químico, electrónico, telecomunicações, mecânica, metalúrgico, higiene e saúde, têxtil, logística e transportes, construção civil e obras públicas, energético, petroquímico e energias renováveis e desenvolve processos de recrutamento de quadros médios e superiores, o que na divisão de engenharia significa recrutar perfis de direcção fabril, responsáveis/directores de logística, produção, processo, engenharia,

³ Fonte: *Website Michael Page: www.michaelpage.pt*

qualidade, manutenção, gestão de projecto, qualidade higiene e segurança, direcção e fiscalização de obras, entre outros.

CAPÍTULO III – ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Como referido inicialmente, considerou-se pertinente a realização de um estágio curricular que permitisse abranger a realidade organizacional. O estágio curricular teve a duração de três meses tendo sido prolongado por outros três, decorrendo na MP na área de *Engineering, Manufacturing, Property & Construction*.

O primeiro dia de estágio consistiu na fase de integração e formação havendo apresentações pessoais das equipas do *PageGroup* de Lisboa, juntamente com uma breve explicação sobre cada área de actuação.

Seguiu-se um período de formação, onde a colega *trainee* da área em questão procedeu à explicação acerca da base de dados *Profile* (ver anexo IV), durante aproximadamente dois dias. Aqui, através da observação adquiriram-se conhecimentos sobre as principais ferramentas de trabalho assim como do modo de funcionamento da equipa. A formação foi sempre algo contínuo dentro da equipa, pois todos os elementos comentavam os projectos entre si e ajudavam os *trainees* sobre quaisquer dúvidas como o perfil do candidato, área e modo de actuação de uma determinada organização, entre outros.

Após este período inicial de formação entrou-se numa fase de maior autonomia nas tarefas que consistiram na execução de pesquisa de candidatos (base de dados e *LinkedIn*), entrevistas telefónicas, marcação de entrevistas, acompanhamento de entrevistas, *follow-up* com os candidatos, *ad-chase*, *blind* e renovação de anúncios.

Foram desenvolvidos diversos processos como: director de negócio; directores de obra para nível internacional (Venezuela, Argélia e Angola); engenheiros de produção, programação, processo, manutenção, qualidade; *facility services*; engenheiros civis, fiscais de obra, entre outros.

3.1. Recrutamento e Selecção na Michael Page

O R&S na MP consiste em sete etapas principais: necessidade do cliente, pesquisa dos candidatos, selecção dos candidatos, construção da *shortlist*, entrevista com o cliente, *placement* e *follow-up* após o *placement* (ver anexo V). De acrescentar o *feedback* aos candidatos não seleccionados e respectivo acompanhamento durante todo o processo.

3.1.1. Necessidade do cliente

A primeira fase do processo de recrutamento e selecção na MP é iniciada na actividade comercial dos consultores, onde, uma vez por semana, contactam potenciais clientes via telefónica. O contacto permite sondar o interesse por parte da organização contactada, sendo marcada uma reunião presencial.

Esta fase é extremamente importante pois é através deste contacto semanal que os colaboradores poderão, ou não, conseguir *jobs* (termo técnico utilizado na organização para novos processos de recrutamento). Caso exista um *job* é realizado uma reunião na organização cliente para discussão do perfil, funções, requisitos e outras questões.

3.1.2. Pesquisa de Candidatos

As técnicas de atracção de candidatos habitualmente usadas são o anúncio e o e-recrutamento.

O anúncio é a primeira fonte de pesquisa que os colaboradores do PG utilizam e é colocado no *website* da *Net-Empregos* e no *website* da MP. Desde que o anúncio é colocado *online*, são recebidas inúmeras respostas que poderão ou não ir ao encontro do perfil pretendido e cabe a cada colaborador da MP fazer esta primeira triagem.

Na constituição do anúncio consta a informação da MP ou da PP, os requisitos necessários e a função a desempenhar (ver anexo VI). O nome da organização cliente nunca ou raramente é conhecido no anúncio, por questões de confidencialidade quer para o cliente quer para os concorrentes do PG não terem conhecimento para quem estão a recrutar.

Referente ao e-recrutamento, a MP dispõe de uma página *web* (ver anexo VII) na qual os candidatos podem responder directamente ao anúncio ou poderão apenas inscrever-se no *website* e, posteriormente, receber *e-mails* acerca de oportunidades em aberto que vão ao encontro das suas preferências. Em ambos os casos, as informações ficam todas registadas na base de dados da MP, denominada por *Profile* que conta com mais de 50.000 utilizadores.

Em muitos projectos, devido à sua complexidade e aos requisitos do cliente, foi necessário recorrer ao *LinkedIn*. Neste caso, a aluna realizou diversos levantamentos de estruturas e permitiu alcançar candidatos que teriam, por exemplo, o número de telefone desactivado na base de dados ou mesmo os que não estivessem activamente à procura de uma nova oportunidade.

Através destas ferramentas era feita a triagem curricular inicial, para posteriormente, se dar início ao processo de selecção.

3.1.3 Selecção de Candidatos

Na organização as principais técnicas de selecção utilizadas são a análise do *curriculum vitae*, a entrevista telefónica, a entrevista presencial, as referências e caso seja requisito do cliente, os testes de avaliação cognitiva e de personalidade. Durante o período de estágio, aplicaram-se as técnicas de selecção mencionadas de forma autónoma, excepto a realização de testes que eram realizados via *online*.

A análise do CV, tal como descrito no tema anterior, é desenvolvida através das respostas aos anúncios, pela base de dados *Profile* e pela rede *LinkedIn*. À medida que se encontra um candidato com perfil adequado para a função este é contactado telefonicamente. Nestas entrevistas, procede-se à recolha do máximo de informações acerca da experiência profissional do candidato. O candidato é também questionado acerca da sua motivação para um novo desafio sendo abordadas as condições salariais atuais e pretendidas. No fim, regista-se todos os contactos com os candidatos no sistema informático. Após esta entrevista e caso validado para o processo realiza-se uma entrevista presencial nos escritórios na MP, fazendo parte da função exercida da aluna, a marcação da entrevista com o candidato, criar um evento na agenda do consultor responsável e reservar uma sala para o devido efeito através do *site* interno do PG. A política da empresa afirma que estas entrevistas têm de ser realizadas pelo responsável do processo. Com isto, a aluna apenas assistiu às entrevistas, e participou em dois processos de recrutamento e selecção para os novos *trainees*, onde pode realizar entrevistas presenciais.

Relativamente à estrutura das entrevistas na MP, esta é composta por uma breve apresentação acerca do *PageGroup*, e mais detalhadamente sobre a MP ou PP. Todos os colaboradores dispõem de uma folha de relatório (anexo VIII) em que eram apontados todas as informações conseguidas alcançar, tais como: percurso académico, experiências profissionais, motivações a nível pessoal e profissional, salários e benefícios desejados. Consta também uma avaliação em escala de *Likert* com valores de um a cinco, relativamente à apresentação, comunicação e potencial do candidato.

Posteriormente, caso fizesse sentido é apresentado o projecto e a organização cliente assim como se reforça a motivação para o projecto, principalmente se for do âmbito internacional ou se consistir numa mudança de residência. Finalizada a entrevista, os dados recolhidos na folha de relatório inserem-se no *Profile*.

No caso dos processos de R&S dos novos *trainees*, realizou-se todo o procedimento: a pesquisa, através de resposta a anúncios, protocolos com as universidades e contactos anteriores; a entrevista telefónica, principalmente para validar se estariam ou não interessados em realizar um estágio curricular; a entrevista presencial, onde a aluna tentou perceber o máximo acerca do candidato a nível de experiência profissional, actividades extracurriculares ou outras actividades que realçassem o espírito de equipa, liderança, foco, capacidade de aprendizagem e organização. Ainda nestas entrevistas presenciais, caso algum candidato fosse validado, era realizada uma segunda entrevista com o *Senior Manager* Pedro Martins. Após esta fase, era sempre dado um *feedback*, tal como nos outros processos.

3.1.4. Shortlist

Findas as entrevistas é desenvolvida a *shortlist* que consiste num documento *word* ou *excel* enviado ao cliente onde constam os candidatos validados para o *job*. Manteve-se durante o estágio sempre um papel activo nesta função construindo-se as *shortlist* que incluíam informações dos candidatos como a identificação, última ou atual experiência, qualificações, expectativa salarial e um breve resumo do que fora falado com o candidato. Normalmente a *shortlist* é construída à medida que os candidatos são validados telefonicamente.

Posteriormente seguia para o cliente onde este faria a sua própria selecção. Como dito anteriormente, nesta fase eram realizados testes psicológicos, caso o cliente tivesse interesse embora não fosse muito comum.

Caso os candidatos apresentados ao cliente tenham o perfil pretendido, é marcada uma entrevista presencial nos escritórios do mesmo. Neste caso, a função era contactar os candidatos seleccionados e agendar de acordo com a disponibilidade do próprio cliente. Para tal era enviado um *e-mail* ao candidato com todas as informações necessárias: data, local, pessoa responsável pela realização da entrevista e *website* da organização para uma melhor preparação da entrevista. A aluna também tinha a responsabilidade de dar uma certa motivação ao candidato e reforçar os pontos a abordar na entrevista.

No dia seguinte, entrava-se em contacto com o candidato para entender como decorreu a entrevista, que temas foram abordados e para entender o *feedback* dado pela organização cliente.

No dia seguinte, entrava-se em contacto com o candidato para entender como decorreu a entrevista, que temas foram abordados e para entender o *feedback* dado pela organização cliente.

3.1.5. Controlo de Referências

As referências são um método bastante comum no recrutamento, como referido no capítulo I. Durante o percurso na MP, o cliente, normalmente, requisitava o controlo de referências numa fase mais avançada ou quando estivessem indecisos entre diferentes candidatos. Para isto, é pedido ao candidato que preencha uma folha na entrevista presencial com contactos de possíveis referências (p.e: antigas chefias, colegas de trabalho – ver anexo IX). Neste processo, entra-se em contacto principalmente com chefias começando por uma breve apresentação e explicação da situação. Após este início, coloca-se diversas questões relacionadas com o posto de trabalho do candidato, a sua duração, principais responsabilidades, competências demonstradas, bem como a relação com colegas, chefias, e perceber o motivo pelo qual o candidato saiu da organização.

A decisão do cliente é tomada após a análise de todos os resultados e da entrevista presencial com os candidatos. Caso exista um candidato escolhido o cliente efectua uma proposta ao candidato que, muitas vezes, é transmitida ao consultor responsável, em primeiro lugar. Aos candidatos não seleccionados, é sempre fornecido *feedback*, enviando comunicação via *e-mail*. Caso o cliente não esteja satisfeito o processo é realizado novamente desde a pesquisa de candidatos.

3.2. Outras actividades

Paralelamente às actividades anteriormente mencionadas, o estágio incluiu actividades como as de *Blinds*, *Ad Chase*, renovação de anúncios, formação e reuniões semanais.

Na organização, existe um período de trinta minutos, onde semanalmente os consultores abordam um determinado tema como actividade comercial, entrevistas, *phone screening*, *active search*, entre outras. Estas temáticas estão sempre alinhadas com a estratégia do negócio, isto é, existe sempre um significado estratégico a estas actividades onde é possível a troca de ideias e de conhecimentos a todos os colaboradores, incluindo *trainees*.

No início de semana é realizada uma reunião de equipa onde eram discutidos os assuntos da semana anterior, realizando assim um ponto de situação e, onde cada elemento tem oportunidade de se debruçar sobre as tarefas realizadas e as principais dificuldades sentidas. Nestas reuniões realiza-se um balanço da semana anterior onde cada elemento da área analisava as evoluções de cada processo e definiam-se tarefas e prioridades semanais. A aluna chegou a assistir a muitas destas reuniões mas, por vezes, eram feitas individualmente com os *trainees* para discutirem os próximos perfis a serem recrutados e, sempre que existisse um novo perfil também era realizada uma nova reunião.

A aluna elaborou *Ad Chase* que consiste na pesquisa de anúncios de empregos publicados, maioritariamente, via *online* nos portais de emprego ou nos *websites* dos principais concorrentes. O objetivo é entender que organizações estão em processos de recrutamento, através da localização ou área de atuação. Quando identificada, existe duas opções: contacta-se essa mesma organização (através da actividade comercial) ou envia-se um *blind*. O *blind* consiste em resumir as informações de um determinado candidato que tem as qualificações

para a função dita no anúncio e assim despertar o interesse das organizações e assim, terem de contactar a MP para optarem pelos seus serviços de consultoria. Porém, muitas vezes eram enviados candidatos para as organizações clientes saberem o que podem obter através dos serviços da MP e nesse caso denominam-se por *Flash / Marketing Directo*.

Para terminar, é da responsabilidade dos *trainees* a renovação dos anúncios do *site Net-Empregos*. De salientar que durante o estágio, na ausência do *Senior Manager*, a aluna realizou contactos com os clientes que tinham processo em curso para dar algumas informações ou na marcação das entrevistas, aumentando assim a sua responsabilidade e rede de contactos futuros.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

4.1. Confronto da revisão da literatura com as actividades desenvolvidas no estágio

A MP é considerada uma *executive search* e estas trabalham sobre um contacto de exclusividade com os clientes (Hamori, 2010 *cit. in* Hamori, 2014: 390) que apenas é cobrado se existir um *placement* (Finlay & Coverdill, 2002 *cit. in* Hamori, 2014: 393). Os consultores de todo o grupo PG mantêm redes de contactos sobre candidatos com potencial, e informações sobre organizações concorrentes, podendo usar o mesmo candidato para oportunidades posteriores (Finlay & Coverdill, 2002 *cit. in* Hamori, 2014: 392). Na maioria dos casos, os candidatos apropriados encontram-se empregados, preferindo procurar novas oportunidades através de candidaturas espontâneas ou da sua rede de contactos, ao invés de

responder a anúncios (Van Raalte & Weber, 1998 in Hamori, 2014: 391), o que é feito através do *website* da MP, estando os dados disponíveis no *Profile*.

Assim, os consultores não esperam que o candidato ideal responda ao anúncio em questão mas sim, procuram-nos em outras organizações (Shulman, 2007: 14). A maior parte dos *jobs* realizados durante o estágio envolviam candidatos já empregados e que, muitas vezes, nem pensavam em mudar de organização, mas sentiam-se aliciados por uma mudança e pelo projecto em si.

Como referido no capítulo II, na actividade comercial e nas reuniões com clientes, aquando de um *job*, são discutidos os requisitos e definição da função, pois sem estes passos não deveria existir recrutamento, uma vez que são etapas fundamentais para um processo de R&S com sucesso (2009:230).

Após a definição da função é necessário que os consultores comecem a sua fase de pesquisa. Barber (1998 *cit. in* Ordanini & Silvestri, 2008: 380) afirma que no caso de recrutamento em empresas de *outsourcing* o processo consiste em quatro fases: colocação do anúncio, pré-selecção dos candidatos, entrevista telefónica e entrevista presencial. Ferreira (2015: 146) afirma que os anúncios atraem potenciais candidatos e que devem conter a caracterização da empresa, descrição da função, perfil do candidato, oferta e contacto para submissão da candidatura. Porém, na PG nem sempre é aplicado a regra do anúncio, por uma questão de confidencialidade e/ou escolha da organização cliente. Quando o é, os valores salariais e benefícios raramente são expostos no anúncio, isto porque ao colocar o valor poderá afastar os potenciais candidatos e, possivelmente, o cliente pode alcançar os valores que o candidato deseja. Como referido no primeiro capítulo é essencial que o anúncio siga o modelo AIDA de modo a atrair potenciais candidatos. No anexo VI, pode verificar-se que os anúncios da

MP seguem alguns aspectos como a atenção, verificada através da cor, logo, título; o interesse através da descrição de funções e qualificações necessárias e acção onde constam os diversos contactos. Porém, a MP, por ser uma consultora em R&S onde a confidencialidade tem extrema importância, não coloca aspectos como os benefícios e salário que podem aumentar o desejo do candidato.

A pré-selecção dos candidatos pode ser feita através dos contactos do colaborador, da base de dados e redes sociais (Day, 2005). O recrutamento através do próprio *website* da organização permite receber candidaturas e realizar triagem de candidatos através dos filtros e abranger uma elevada quantidade de candidatos como o caso da PG, que conta com mais de 50.000 candidatos inscritos.

Utilizou-se o recrutamento via base de dados e via *linkedIn*, que se tem tornado mais popular por apresentarem vantagens em termos de competitividade e por, muitas vezes, ser a melhor forma de chegar aos candidatos, uma vez que é pouco usual encontrar o candidato correto através das respostas ao anúncio (Shulman & Chiang, 2007: 14). De considerar que o *LinkedIn* apesar de ainda ter algumas lacunas permitiu o alargamento da rede de contactos durante o estágio, mantendo contacto com alguns candidatos e facilitou a realização do levantamento de estruturas de organizações concorrentes, pois muitas vezes era visível a função de um determinado colaborador ou o seu contacto.

No processo de selecção para a construção da *shortlist* é necessário a realização de entrevistas o que representa um dos principais procedimentos. Neste processo, é da responsabilidade do consultor procurar características de personalidade, comportamentos, motivações e competências necessárias à função e cultura da organização cliente (Ferreira, 2015: 154). Nas entrevistas assistidas e realizadas eram apontadas todas as motivações,

competências e características visíveis do próprio candidato, assim como era descrito a função a realizar e uma apresentação da organização cliente. Apesar de não ser frequente a aplicação de testes na MP, pela literatura apresentada os testes quer de personalidade quer de capacidade e conhecimento podem auxiliar a encontrar o candidato correto uma vez que permite fazer um *fit* entre o candidato e a respetiva cultura e conhecimento necessário para a determinada vaga. A aluna considera que para as organizações esta poderia ser uma mais-valia e que a MP ao apostar nestes serviços poderia tornar o processo ainda mais eficaz.

Ao iniciar o estágio, passou-se por uma fase de socialização, tal como é suposto acontecer após ao processo de selecção. Segundo Kennedy & Berger, 1994 (*cit in*. Yang, 2008: 431) o principal objectivo da socialização é diminuir a vulnerabilidade emocional e reforçar a interacção entre o novo colaborador e os seus colegas assim como clarificar a missão e visão da organização, dando as ferramentas necessárias. As práticas de acolhimento integram: entrevista com o responsável hierárquico, informação sobre a organização e o departamento, visita aos principais locais, entrega de um manual de acolhimento, informação sobre segurança, formação específica, entrevistas de acompanhamento, apadrinhamento por colega mais velho (Bilhim, 2009: 236). De acordo com estes autores, existiu um processo de socialização na MP sobre a aluna, começando por conhecer todos os colegas das diferentes áreas e respectivos superiores hierárquicos, dando informação acerca da missão, cultura e estratégia da organização assim como informações sobre o estágio e os seus objectivos. Foi também fornecido um Manual de Acolhimento para uma melhor adaptação às ferramentas de trabalho e sobre a base de dados utilizada.

A formação está presente desde sempre no ser humano, quer seja a formação em sala de aula quer seja a formação através da observação (Cunha *et al.* 2012: 398, 399). Nas actividades

desenvolvidas, a formação na sala de aula é de carácter obrigatório e realizada semanalmente, na qual o principal objectivo é transmitir conhecimentos ou informação e desenvolver capacidades interpessoais (Cunha *et al.* 2012:401). Apesar de existir a formação em sala de aula, a formação era, maioritariamente, dada através da observação. Bilhim (2009: 248) afirma que as experiências que são transmitidas são valiosos contributos que enriquecem qualquer intervenção. Ora, na MP recebeu-se formação através dos colegas de equipa sobre os perfis ou sobre o funcionamento de uma determinada organização e, na formação da sala de aula eram retratados assuntos de carácter geral que permitirem aperfeiçoar o modo como se lida com candidatos, clientes, entre outros.

Assim, é possível verificar que o processo de R&S na *Michael Page* e em todo o *PageGroup* estão relacionados com as práticas identificadas na revisão literária e também com as leccionadas durante o mestrado, transcrevendo-se assim como uma organização com boas práticas de funcionamento que se foca na necessidade e requisitos do cliente ajudando-o a obter vantagem competitiva com o candidato correcto.

4.2. Conclusões

Dentro das opções de TFM, considerou-se o estágio como primeira opção como modo de entrada no mercado de trabalho, o que se transmitiu numa experiência bastante enriquecedora e que permitiu ter uma visão do funcionamento de uma consultora de recrutamento e selecção. A opção de escolha da organização recaiu na *Michael Page*, pelo interesse na área de recrutamento e selecção e por ser uma multinacional de referência no seu sector.

A realização do estágio permitiu um crescimento pessoal e profissionalmente, colocando em prática os conhecimentos adquiridos no mestrado. Desenvolvimento de *skills*, como gestão de stress e tempo, organização, são factores de extrema importância num ambiente de uma consultoria e que foram desenvolvidos pela aluna. O facto da organização estar disposta em *open space*, permitiu um ambiente menos formal, existindo partilha de conhecimento e o contacto com os restantes profissionais das diferentes áreas, desenvolvendo assim a capacidade de comunicação e de interacção com os colaboradores.

De realçar que durante o período de estágio a aluna foi bastante autónoma, o que lhe permitiu ter contacto com clientes de referência, realizar processos de recrutamento desde a triagem curricular às entrevistas, proporcionando, assim, uma experiência enriquecedora a todo o processo de R&S. Sendo a área de engenharia desconhecida à aluna, a mesma foi capaz de se integrar, pesquisando as áreas de negócio de cada cliente, analisando o mercado e as funções, assim como levantamento de estruturas de diversas organizações através do *LinkedIn*.

Salienta-se ainda, a oportunidade de participar em processos de recrutamento para países como a Venezuela, Argélia e Angola o que também aumentou quer a capacidade de persuasão aplicada aos candidatos, quer as *skills* para encontrar candidatos que estariam dispostos a embarcar num projecto internacional tanto a nível provisório como a nível permanente.

No âmbito da atividade de recrutamento e selecção, parece existir uma reflexão sobre a gestão de expectativas dos candidatos. Observa-se tal como refere Zennou (*cit in*. Seikou, 2001: 313), que as consultoras em recrutamento e selecção originam uma concorrência entre si, havendo efeitos negativos desta situação que recaem necessariamente sobre os

candidatos. A organização de R&S implica uma postura ética na forma como se lida com as pessoas e suas expectativas, tal como o caso de todo o *PageGroup* em que o candidato é acompanhado, motivado e ajudado para o seu futuro. Durante o estágio, diversos candidatos faziam contactos para perceber o estado do seu processo ou saber se existia mais oportunidades, nestes casos é importante saber ouvir e focar, por momentos, nessas pessoas e não só em valores monetários porque no final, essas pessoas é que fazem que cada consultor suba na organização e tragam a vantagem para o PG. É essencial, neste triângulo entre cliente e candidato, saber escutar ambas as partes e perceber que o trabalho não pode nem deve ser apenas valores mas sim bem-estar e gosto pelo que se faz, pois grande parte do tempo passado é passado no local de trabalho. Em todo este período, a aluna considera que fazer um *placement* é um sentimento que lhe trouxe bastante felicidade, daí considerar que nenhuma organização pode nem deve descorar dos candidatos.

Em síntese, a aluna considera que a realização do estágio e os conhecimentos adquiridos durante o mestrado em GRH potenciaram a entrada no mercado de trabalho, complementando-se e contribuindo para o seu próprio desenvolvimento.

4.3. Principais Limitações

Durante a realização do estágio, o facto de não realizar entrevistas, tendo-se apenas participado em entrevistas de R&S para novos *trainees* foi uma limitação. Esta experiência teria trazido mais conhecimento e permitiria comparar mais profundamente a entrevista telefónica com a entrevista presencial.

Assente na vertente de selecção, a não realização de testes psicométricos, uma vez que eram realizados *online*, e a maior parte dos clientes não requeriam tal avaliação, impossibilitou também de ter esse factor comparativo com a entrevista. Outra limitação e ponto que poderia ser melhorado é a base de dados *Profile* que, por vezes, o filtro não era suficiente para posições mais abrangentes ou mais restritas pois ia buscar diversos perfis não enquadrados na função.

A nível literário, sentiram-se limitações relativamente a informação sobre base de dados e referências e o facto de o TFM ser bastante limitado em número de páginas, não permitiu o desenvolvimento pormenorizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Absar, M. (2012). Recruitment and selection practices in manufacturing firms in bangladesh, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47 (3): 436-449

Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter, *Journal of business and retail management reseach*, 9 (1): 40-51

Baum, M., & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction, *Human Resource Management*, 53 (3): 353-378

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: ISCSP – UTL.

- Blacksmith, N., & Poeppelman, T. (2014). Three ways social media and technology have changed recruitment, *The industrial organizational psychologist*, 52 (1); 114-121
- Day, K. (2005), Tap up talent, *Insider*, 1
- Calvasina, G., Calvasina, R., Calvasina, E. (2014). Social media and human resources staffing: legal, policy and practice issues for employers, *Journal of legal, ethical and regulatory issues*, 17(2): 51-60
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2ª Ed.), Lisboa: Edições Sílabo.
- Demasi, A. (2013). Psychometric testing in the selection process. *Keeping Good Companies*, 65 (1), 50-53.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015) GRH para gestores, 1ªEd. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Florea, N. (2014). Using recruitment agencies to obtain the best candidates, *Revista Academiei Fortelor Terrestre*, 73 (3): 80-89
- Hamori, M. (2014). Executive career success in search-firm-mediated moves across employers, *The international journal of human resources management*, 25 (3): 392-411
- Hedricks, C., Robie, C., Oswald, F. (2013). Web-based multisource reference checking: an investigation of psychometric integrity and applied benefits, *International journal of selection and assessment*, 21 (3): 99-110

- Hirsh, J. B. (2009). Choosing the right tools to find the right people. *The Psychologist*, 22(9): 752-755.
- Hwan, M., Hoffman, K. (2015). Leaning the shamwow: creating infomercials to teach the aida model, *Marketing Education Review*, 29 (1): 9-14
- Kristie, J. (2010). The consultant alchemy: turning risk into reward, *Boardroom briefing: the consultants issue*: 43
- Katsurayama, M., Reis e Silva, S., Eufrazio, W. N., Araújo de Sousa, R., Becker, M. (2012). Testes informatizados como auxilio na selecção em recursos humanos, *Psicologia: teoria e prática*, 14 (2): 141 – 151.
- Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: efficiency and competitive reasons in the outsourcing of hr practices, *The international journal of human resources management*, 19 (2): 372 - 391
- Reinert, M., Munhos, G., Filippin, M., Chimello, G., Monteleone, G., Pastro, M. (2012) Recrutamento e selecção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG, *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(1): 27-40.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.M., Bayad, M., Alis, D., Chevalier, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*, 1ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Shulman, B., & Chiang, G. (2007). When to use na executive search firm and how to get the most out of the relationship, *Wiley interscience DOI 10.1002/ert.20137*
- Steele, F. (2013). Sourcing talent online, *Recruitment matters, Maio (1)*

- Stuardi, T., Cox, H., Torgerson, D. J. (2010). Database recruitment: a solution to poor recruitment in randomized trials?, *Family Practice*, 28: 329 - 333
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. (7ª Ed.), England: Prentice Hall
- Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1): 103-124
- Yang, J., (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry, *The service industries journal*, 28 (4): 429 -443

REFERÊNCIAS SITOGRÁFICAS

Website da Michael Page Portugal – Página consulta em Julho de 2015:

<www.michaelpage.pt>

Website do PageGroup – Página consultada em Julho de 2015 <www.page.com>

Website da PagePersonnel Portugal – Página consultada em Julho de 2015

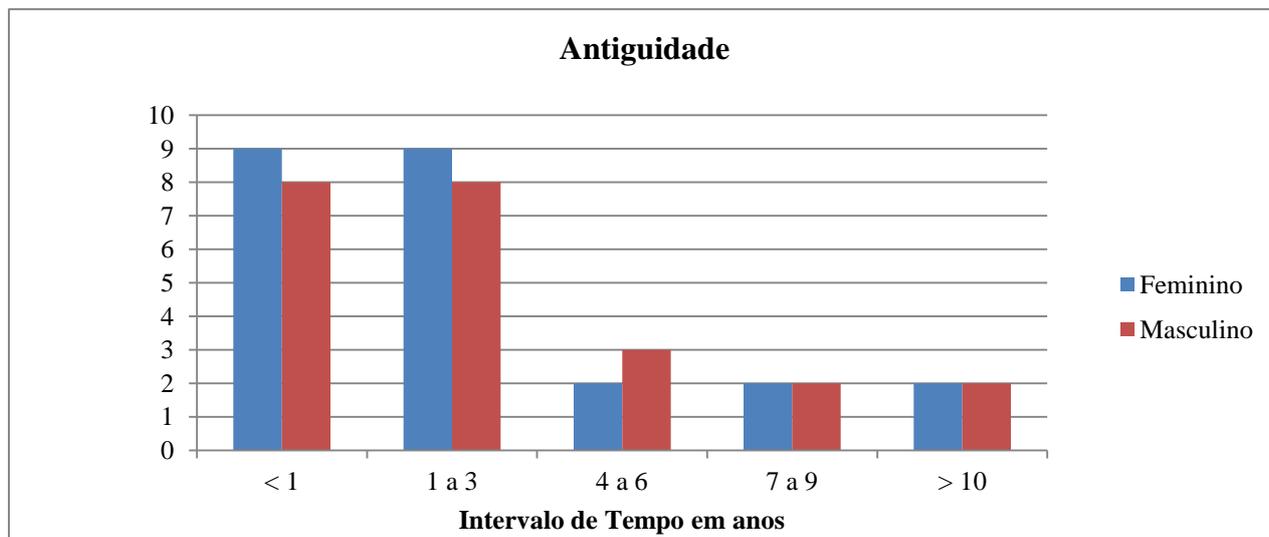
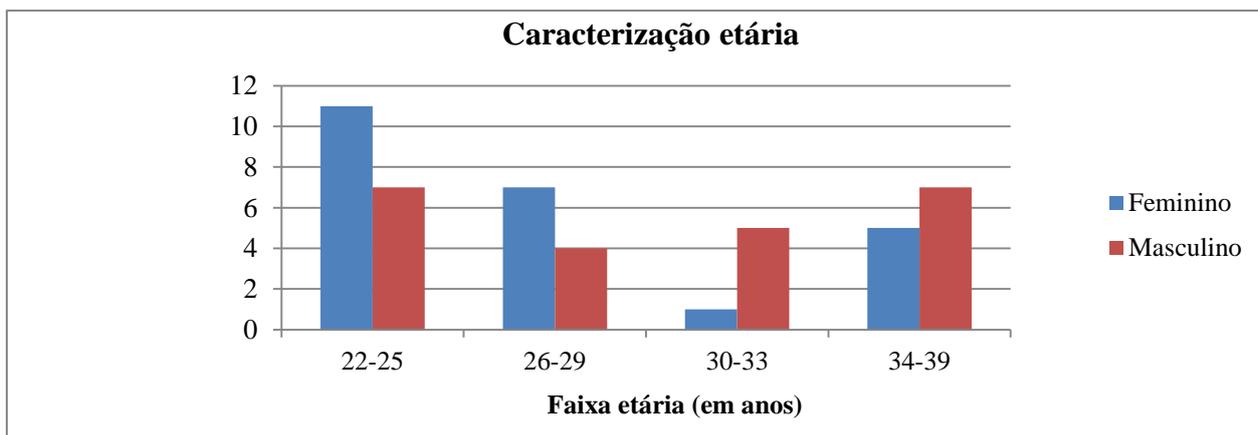
<www.pagepersonnel.pt>

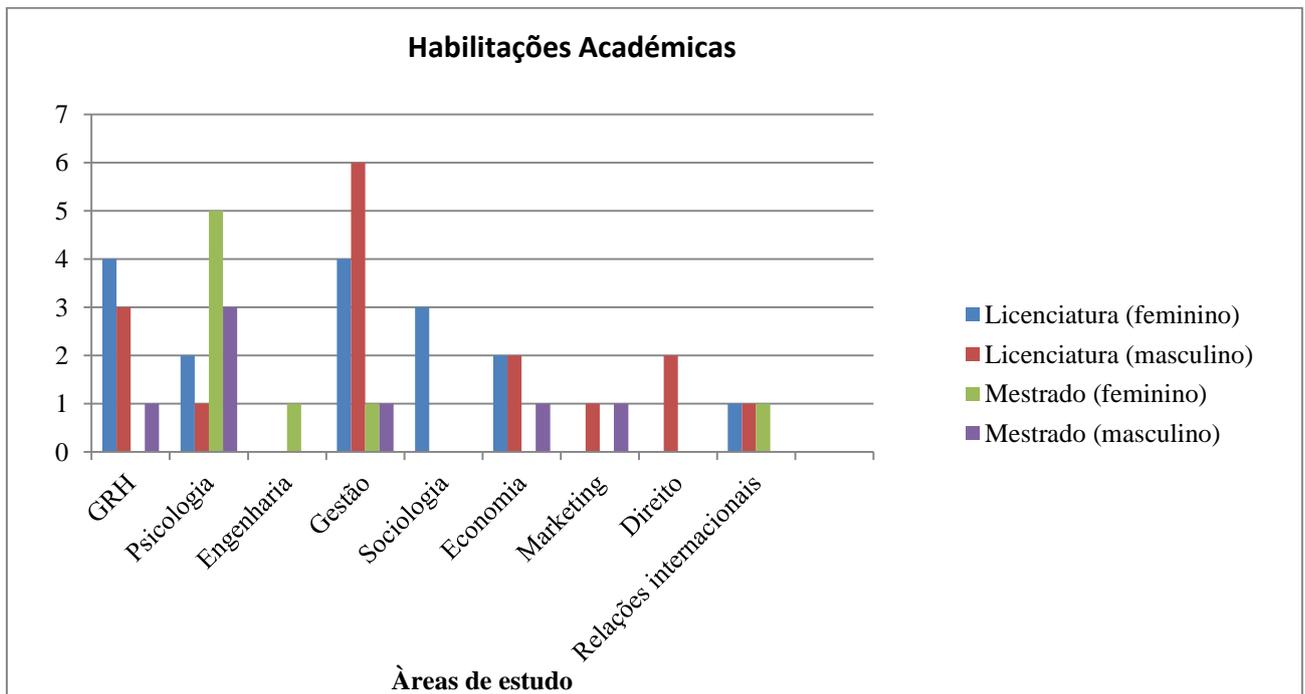
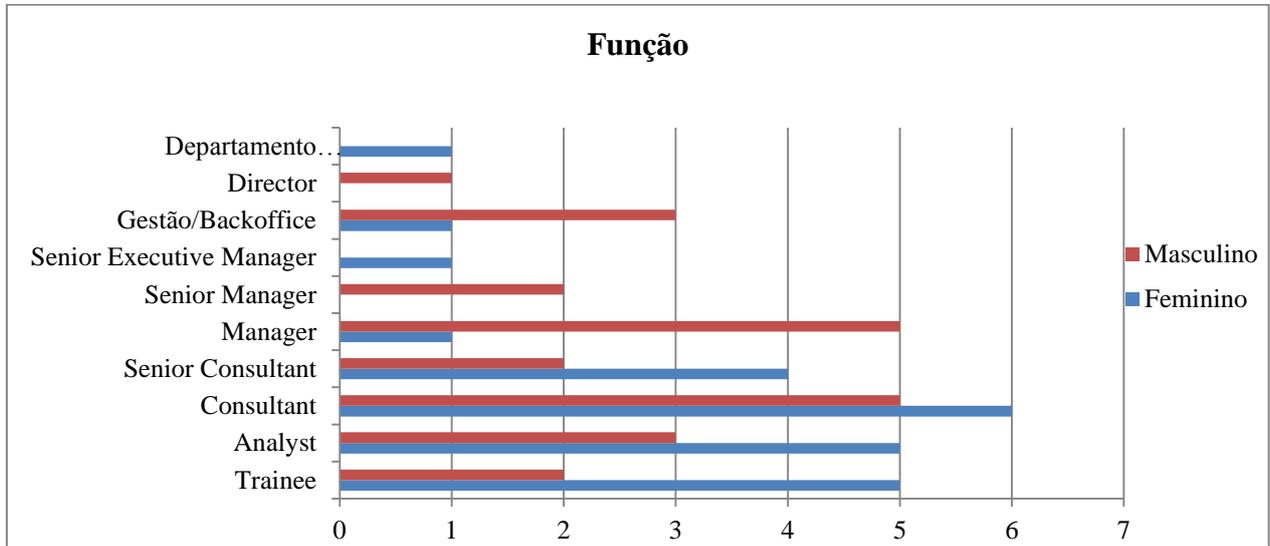
ANEXOS

Anexo I: Marcas pertencentes ao PageGroup



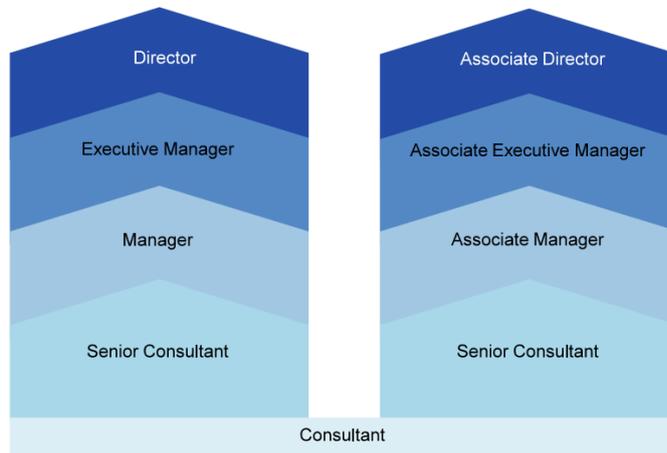
Anexo II: Caracterização dos Recursos Humanos



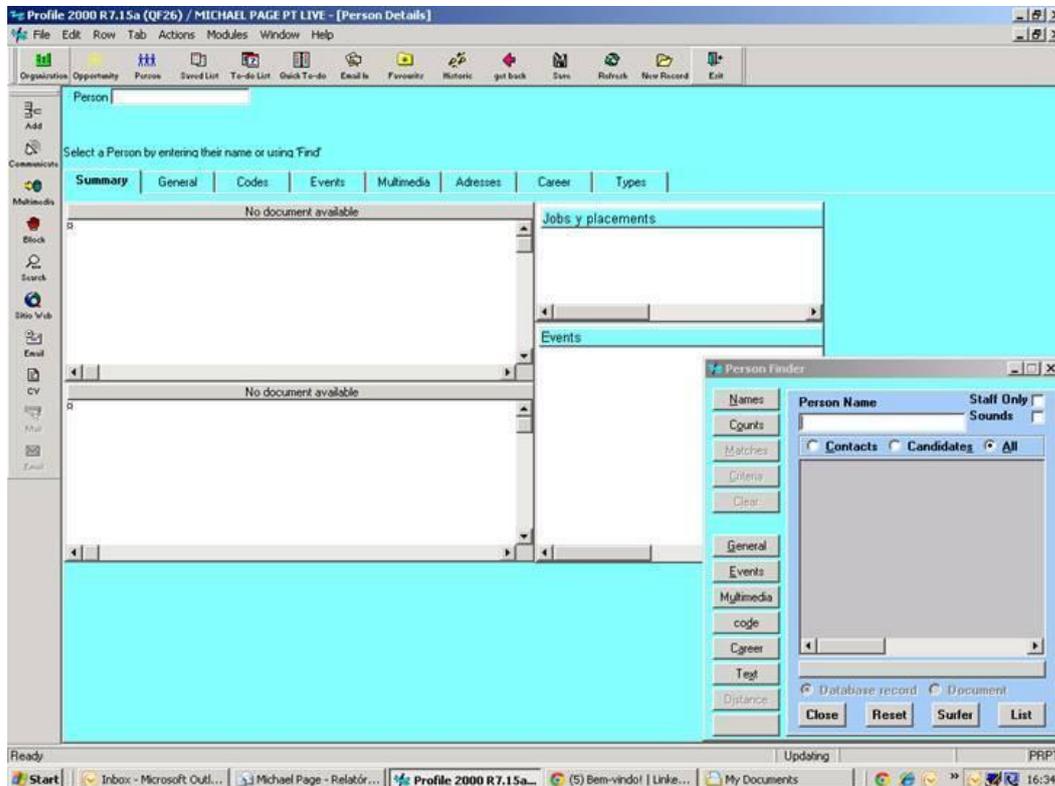


Anexo III: Evolução de Carreira

Plano de Carreira Michael Page Portugal



Anexo IV: Base de Dados Profile



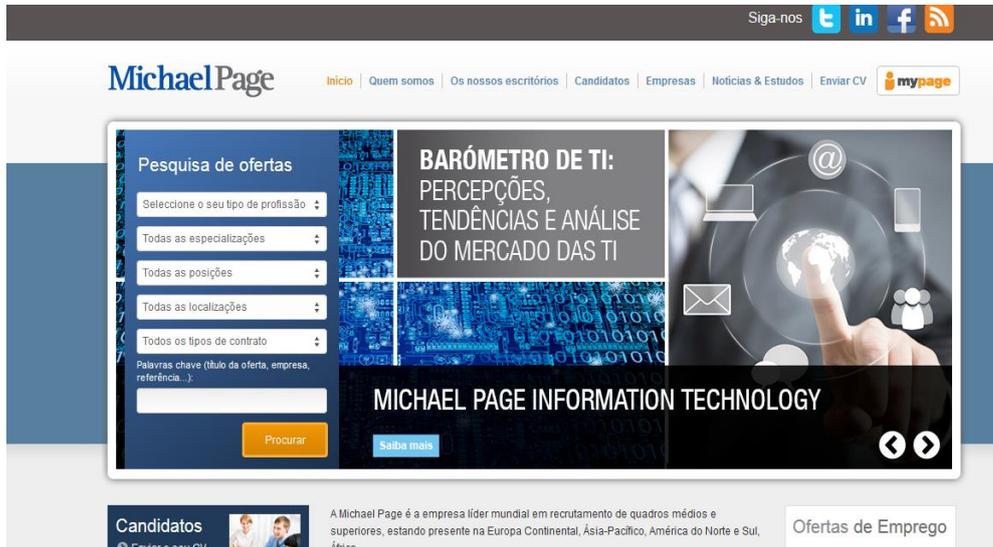
Anexo V: Processo de R&S



Anexo VI: Comparação do anúncio com Literatura

Título	MECHANICAL DESIGN ENGINEER (M/F)
Localização	Lisboa - Évora Indefinido AUTOMAÇÃO FABRICANTES AUTOMOVEIS Referência : GPMM29635 Adicionado em 19/11/2015
Descrição	<p>Sobre os nossos clientes</p> <p>O nosso cliente é uma Multinacional de referência no seu sector de actividade.</p> <p>Descrição da oferta</p> <p>O candidato seleccionado terá como principais responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento do conceito e apresentação de soluções para processos manuais, semiautomáticos e de automação; - Modelação 3D e 2D; - Elaboração de listas de materiais, esquemas pneumáticos, diagramas de tempos e análise de risco; - Elaboração de cadernos de encargos; - Definição do planeamento de construção e acompanhamento técnico; - Elaboração e/ou atualização do dossier técnico. <p>O que procuramos</p> <p>O candidato ideal possui o seguinte perfil:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação superior na área de Polímeros ou Materiais ou em alternativa Mecatrónica ou Electromecânica; - Experiência em projeto mecânico e modelação em CREO ou Autodesk Inventor; - Conhecimentos de Six-Sigma; - Conhecimentos em automação; - Conhecimentos em técnicas de produção; - Enfoque na qualidade, standardização; - Inglês falado e escrito; - Pró-atividade e dinamismo.
Requisitos	<p>Contacto da Michael Page</p> <p>A sua candidatura será analisada por Pedro Mira Martins</p>
Contatos	

Anexo VII: Website da Michael Page



Anexo VIII: Folha de entrevista

INFORMAÇÃO DO CANDIDATO		INFORMAÇÃO DA ENTREVISTA		INFORMAÇÃO DO RECRUTADOR	
Consultor:		Data da Entrevista:		Data de Nascimento:	
Competências:					
Motivação / Aspiração:					
Resumo / Conclusão:					
APRESENTAÇÃO:				Primeira Impressão 1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5				Cumprimento 1 2 3 4 5	
- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>				Aparência 1 2 3 4 5	
COMUNICAÇÃO:				Estilo/ Indumentária 1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5				Profissionalismo 1 2 3 4 5	
- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>				Clareza / Eloquência 1 2 3 4 5	
POTENCIAIS:				Fluência / Estrutura 1 2 3 4 5	
1 2 3 4 5				Atenção / Abertura 1 2 3 4 5	
- <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>				Credibilidade 1 2 3 4 5	
				Sentido comercial 1 2 3 4 5	
				Trabalho em equipa 1 2 3 4 5	
				Autocorfinça 1 2 3 4 5	
				Tenacidade 1 2 3 4 5	
				Punch 1 2 3 4 5	
				Motivação 1 2 3 4 5	
				Criatividade / Inicativa 1 2 3 4 5	
				Liderança 1 2 3 4 5	
Trabalho Actual					
Empresa:		Salário Fixo:		Benefícios Sociais:	
Cargo:		Salário Variável:		IDIOMAS	
Empregado <input type="checkbox"/> Desempregado <input type="checkbox"/>		Temp. <input type="checkbox"/>		IN: 1 2 3 4	
				FR: 1 2 3 4	
				ES: 1 2 3 4	
				IT: 1 2 3 4	
				AL: 1 2 3 4	
CÓDIGO DE CONCLUSÃO:					
NFA <input type="checkbox"/>		PTNE <input type="checkbox"/>			

Anexo IX: Folha de Referência

PageGroup

REFERÊNCIAS

As referências de um candidato proporcionadas pelos seus antigos empregadores são um elemento importante do seu dossier da mesma forma que o seu CV. Estas referências serão tomadas unicamente com o conhecimento do candidato.

NOME : _____

Empresa:	
Pessoa de contacto:	
Posto:	Email:
Morada:	Telefone:
Notas:	

Empresa:	
Pessoa de contacto:	
Posto:	Email:
Morada:	Telefone:
Notas:	

Empresa:	
Pessoa de contacto:	
Posto:	Email:
Morada:	Telefone:
Notas:	

Com o intuito de melhorar o nosso serviço, gostaríamos que indicasse quais os sites que utiliza habitualmente para pesquisar emprego:

Data de Nascimento: _____ **Assinatura:** _____

*Informamos que os dados constantes do currículo que nos forneceu serão objecto de tratamento informático por esta empresa e poderão vir a ser transferidos para base de dados de outras empresas sediadas fora do Portugal pertencentes ao Page Group. Pretende-se, deste modo, facilitar a identificação do currículo, por esta empresa, e proporcionar uma maior área de oportunidades de emprego.

Para que o seu currículo possa ser atendido deverá confirmar-nos a sua aceitação a este tratamento e transferência, sem prejuízo do seu direito de faturamento vir a requerer acesso aos dados tratados e a sua rectificação. Na falta de qualquer comunicação escrita em contrário, de V.Exa., dentro do prazo de 15 dias a contar do preenchimento deste documento, presumiremos a sua aceitação.