



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

*Recrutamento e Seleção de Quadros Especializados
numa Consultora de Recursos Humanos*

Pedro Filipe Martins Alves

Setembro/2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho Final de Mestrado

Relatório de Estágio

*Recrutamento e Seleção de Quadros Especializados
numa Consultora de Recursos Humanos*

Pedro Filipe Martins Alves

Orientação:

Professora Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Dr.^a Margarida Duque Ascensão

Setembro/2012

ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	4
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.1.O GRUPO MULTIPESSOAL.....	9
1.1.1.Missão, Visão, Valores e Princípios Éticos.....	9
1.1.2.MSearch.....	10
1.1.2.1.Caraterização dos Recursos Humanos.....	11
1.1.3.Estrutura e Restantes Empresas do Grupo Multipessoal.....	12
1.1.4.Presença Internacional.....	13
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1.CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO.....	13
2.2.ALGUNS MÉTODOS DE RECRUTAMENTO.....	16
2.2.1.E-Recrutamento.....	17
2.2.2.Anúncios.....	18
2.2.3.Base de Dados.....	19
2.2.4.Head-hunting.....	19
2.3.ALGUMAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	20
2.3.1.Testes Psicométricos.....	21
2.3.2.Dinâmica de Grupo.....	22
2.3.3.Entrevista.....	23
2.3.4.Recolha de Referências.....	25
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA MSEARCH.....	26
3.1.O PROCESSO DE RECRUTAMENTO NA MSEARCH.....	26
3.1.1.Abordagem ao Mercado e Metodologia.....	26
3.2.DESCRICÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO.....	29
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO.....	31
4.1.CONFRONTO DA REVISÃO DE LITERATURA COM AS ATIVIDADES DE ESTÁGIO.....	31
4.2.APRECIACÃO PESSOAL DA EXPERIÊNCIA.....	33
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34

5.1.CONCLUSÕES	34
5.2.LIMITAÇÕES	35
5.3.SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	36
REFERÊNCIAS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS	41
ANEXOS	42
ANEXO 1 – CARATERIZAÇÃO DOS COLABORADORES DA MSEARCH.....	42
ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA MSEARCH.....	43
ANEXO 3 – WEBSITE CORPORATIVO DA MSEARCH	44

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

BES – Banco Espírito Santo
E&T – <i>Engineering & Technologies</i>
F&B – <i>Finance & Banking</i>
GES – Grupo Espírito Santo
GM – Grupo Multipessoal
GRH – Gestão de Recursos Humanos
R&S – Recrutamento e Seleção
RH – Recursos Humanos
S&M – <i>Sales & Marketing</i>
TFM – Trabalho Final de Mestrado

AGRADECIMENTOS

É com enorme apreço e gratidão que me dirijo, por ora, a todos os atores individuais e institucionais que me apoiaram e contribuíram para a produção do presente relatório de estágio.

Agradeço, primeiramente, à Professora Helena Jerónimo pela disponibilidade, aconselhamento e apoio académico imprescindível.

Pelo auxílio constante, pelas oportunidades fornecidas, pela partilha de saber e conhecimento, pela entreatura e rigor, pelo desenvolvimento proporcionado, pela amabilidade sempre demonstrada e pelas saudades que deixaram, o meu imenso agradecimento a toda a equipa da MSearch, com particular destaque para a Dr.^a Margarida Ascensão e para a Dr.^a Cristina Rosa, sem dúvida os grandes sustentáculos da excelente experiência de estágio que me foi propiciada.

Um reconhecido agradecimento à MSearch, ao Grupo Multipessoal e ao Instituto Superior de Economia e Gestão, pelo desenvolvimento e potenciação das minhas capacidades e pelo conhecimento transmitido na figura dos seus trabalhadores e docentes, respetivamente.

Pela manifestação e transmissão de confiança, apoio, motivação e amor, o meu enorme agradecimento à Inês.

Por último, o meu muito obrigado aos meus pais, irmão e avós pela compreensão, carinho e disponibilidade incessantes.

A todos, o meu sincero Obrigado.

RESUMO

O recrutamento e a seleção de recursos humanos vêm assumindo uma crescente importância estratégica para as organizações, sendo hoje encarados como ramos particularmente potenciadores de vantagem competitiva. Tal, deve-se à proeminente necessidade, por parte das empresas, de procurarem manter-se competitivas através da atração dos mais distintos profissionais. Com este desígnio, a Consultoria de Recrutamento tem vindo a prosperar num passado recente, amplificando-se o número de empresas exclusivamente vocacionadas para esta área de recursos humanos. O alavancar deste serviço veio proporcionar ganhos expressivos em diversos segmentos de muitas empresas e uma redefinição e aperfeiçoamento dos processos estratégicos das mesmas.

A presente análise possui o fito de discorrer acerca das atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular desenvolvido na empresa MSearch. Tendo integrado uma empresa que patenteia a sua atuação pelo mercado da consultoria de recrutamento, o estágio teve um enfoque primordial nas atividades associadas direta e indiretamente a esta prática, mais corporeamente ao que aos perfis e à área de *Finance & Banking* respeita. Por se tratar de uma área singular da Gestão de Recursos Humanos, o presente relatório de estágio revela particular incidência nas práticas de recrutamento e seleção mais utilizadas pela empresa supracitada. Para uma melhor compreensão das temáticas abordadas e com sustento nas atividades desenvolvidas, é proposta uma revisão de literatura que elenca, numa perspetiva de exposição teórica, os modelos, as técnicas e os métodos utilizados para cada etapa de um processo de recrutamento, conforme desenvolvido pela MSearch. Para finalizar, é apresentada uma análise interpretativa dos conteúdos abordados, à luz da confrontação das atividades realizadas com as teorizações literárias, assim como uma apreciação pessoal da experiência de estágio.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Consultoria de Recrutamento; *Head-hunting*; Recrutamento; Seleção; Estágio Curricular

ABSTRACT

The recruitment and selection of human resources have been assuming a strategic growing importance to organizations, being seen nowadays as particularly enhancing branches for competitive advantage. This is caused by the prominent need, of the companies, for seeking to stay competitive by attracting the most distinguished professionals. With this aim, Recruitment Consultancy has been thriving in the recent past, amplifying the number of companies devoted exclusively to this area of human resources. The leverage of this service has provided significant gains in several segments of many companies and a redefinition and refinement of their strategic processes.

This analysis has the aim of describing the activities developed during the internship developed in MSearch. Having integrated a company that carries its performance in the recruitment consultancy market, the internship had a primordial focus on the activities directly and indirectly associated with this practice, essentially concerning the profiles and the area of Finance & Banking. Because it is a singular area of Human Resource Management, this paper reveals a particular focus on the most common recruitment and selection practices by the company mentioned above. For a better understanding of the addressed topics and with support on the developed activities, it is proposed a literature review that lists, in a perspective of theoretical exposition, the models, techniques and methods used for in each stage of a recruitment process, as developed by MSearch. To conclude, an interpretative analysis of the addressed contents is presented, based on the confrontation of the activities performed with the literature, as well as a personal appreciation of the internship experience.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment Consultancy; Head-hunting; Recruitment; Selection; Internship

INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) e reconhecendo a necessidade de experienciar, na prática, as valências adquiridas durante a sua execução, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM). Pelo surgimento da oportunidade de estagiar na MSearch, empresa de recursos humanos (RH) pertencente à *Holding* Multipessoal, do Grupo Espírito Santo (GES), estive alocado à mesma entre os dias 15 de fevereiro e 15 de agosto de 2012, onde integrei a divisão *Finance & Banking* . Durante este período, estive sob orientação académica da Professora Doutora Helena Jerónimo e, no respeitante à empresa, sob orientação da Dr.^a Margarida Duque Ascensão.

Os objetivos primordiais do estágio associavam-se à aquisição de competências técnicas no referente a todo o processo de recrutamento e seleção (R&S) de candidatos, procurando-se que o estagiário, na minha pessoa, pudesse no final do referido período de aprendizagem, ser autónomo na realização de todas as tarefas que este procedimento aglomera. A eleição da realização do estágio adveio da certeza pessoal da indispensabilidade de consolidação e formalização de muitos dos conhecimentos académicos adquiridos, assim como da possibilidade de ingressar no mercado de trabalho e conquistar experiência efetiva na área de RH.

O corrente relatório discorre acerca das atividades e tarefas desempenhadas, dividindo-se em quatro capítulos. Num primeiro, efetua-se uma breve descrição da MSearch e do Grupo a que pertence, sendo elaborada uma caracterização dos RH da empresa com o pressuposto de melhor se compreender as suas especificidades e o próprio perfil do estágio. No segundo capítulo, é apresentada a revisão literária operada para a perceção dos processos desenvolvidos durante o período de aprendizagem, sendo de realçar a não definição nem enunciação dos termos “recrutamento” e “seleção” na revisão consumada, decorrente do facto de não ser esse o foque principal da abordagem teórica, mas sim a consultoria e os métodos de recrutamento, e as técnicas de seleção. Esta opção foi tida como princípio e lógica do presente documento. Subsequentemente, é descrita a abordagem metodológica ao processo de recrutamento conforme exercido pela empresa, assim como uma exposição das atividades de estágio. Numa quarta etapa, procurou-se confrontar a literatura com as tarefas realizadas, assim como examinar criticamente o trabalho executado e apresentar sugestões e possíveis limitações.

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1.O Grupo Multipessoal

O Grupo Multipessoal (GM) encontra-se presente no sector de RH desde 1993, tendo como acionista de referência o GES e apresentando-se atualmente como a empresa portuguesa líder daquele sector. Na sua essência, o GM oferece soluções globais de RH, sendo a atividade de todas as empresas do Grupo centrada nas pessoas, com a finalidade de elevar as suas competências. Relativamente aos principais sectores de atuação do Grupo, estes respeitam, essencialmente, às áreas de trabalho temporário, *outsourcing* especializado e R&S, fornecendo, simultaneamente, soluções de consultoria e formação.

No referente a empresas constituídas única e exclusivamente por capitais nacionais, o GM ocupa hoje um lugar de destaque, apresentando-se como uma referência no seu sector de atividade e no mercado português em geral, muito devido à capacidade para se posicionar estrategicamente. Atualmente, gere uma carteira de algumas centenas de clientes, empregando mais de 8000 colaboradores, tendo em 2011 (último valor de referência) um volume de negócios na ordem dos 80 milhões de euros¹.

1.1.1.Missão, Visão, Valores e Princípios Éticos²

A missão do GM consiste na contribuição direta para o prestígio e acréscimo da rentabilidade dos seus clientes, através da prestação de serviços de elevada qualidade e diferenciação, garantindo a excelência e a criação de valor. Tal só é possível devido à existência de um forte sistema de gestão da qualidade, capaz de potenciar a imagem de excelência do Grupo, visando sempre a melhoria contínua. Esta estratégia assenta na eficácia da atuação comercial e operacional, por forma a obterem-se ganhos de competitividade e um posicionamento de referência no mercado, procurando respeitar, de forma ética e transparente, o compromisso com os clientes, colaboradores e acionista.

A visão do GM assenta na elevação do posicionamento da empresa como uma referência no mercado de RH, procurando gerar elevados níveis de empregabilidade e satisfazer sucessivamente as expectativas dos clientes, dos colaboradores e do acionista.

^{1 e 2} FONTE: *Website* do Grupo Multipessoal

A atuação do GM assenta nos valores da Transparência, Profissionalismo, Dedicção e Empenho.

Os princípios de regulação ética do Grupo reportam-se à orientação para o cliente e para a satisfação das suas necessidades e expectativas, à fomentação de uma conduta baseada na ética e no cumprimento das obrigações legal e moralmente exigidas, à contribuição para o elevado rigor e profissionalismo da sua atividade, à potenciação da satisfação dos colaboradores através de ações motivadoras e ao desenvolvimento técnico e pessoal dos colaboradores com vista à melhoria permanente das suas competências.

1.1.2.MSearch

A MSearch, espaço de realização do estágio, é uma empresa de RH, existente desde 2008, que focaliza a sua atividade, essencialmente, no R&S de quadros especializados (médios, superiores e diretivos), nomeadamente nas áreas *Finance & Banking* (F&B), *Sales & Marketing* (S&M) e *Engineering & Technologies* (E&T), sendo o seu principal objetivo o cruzamento entre o cliente e o candidato, geralmente através de uma estratégia de *head-hunting*. Os principais sectores de posicionamento da empresa, dizem respeito à Banca & Serviços, Bens de Grande Consumo, Retalho, Logística, Turismo, Telecomunicações, Tecnologias de Informação, Finanças, *Professional Services*, Engenharia & Construção e Indústria, tanto a nível nacional como internacional.

Como referido anteriormente, o objetivo primordial de todo este processo consiste na identificação contínua do melhor de cada candidato, por forma a potenciar-se uma adequação ao mercado de trabalho e às exigências e expectativas dos clientes. Neste enquadramento, os perfis a recrutar, geralmente, por cada uma das três áreas de especialização identificadas são:

- **F&B** – Diretor Administrativo e Financeiro, *Controller* de Gestão, Diretor de Contabilidade, Responsável de Cobranças, Auditor Sénior, Responsável F&B, Contabilista, Gestor Comercial e Assistente de Vendas (Banca);
- **S&M** – Diretor de Marketing, Diretor de Unidade de Negócio, Diretor de Operações, Diretor de Loja, Chefe de Departamento, Diretor de Categoria, *Trade Marketing Manager*, Gestor de Produto e Diretor de Compras;

- E&T – Diretor de Engenharia e Desenvolvimento, Diretor de Qualidade, Diretor de Produção, Diretor de Manutenção, Diretor de Logística e *Supply Chain*, Diretor de Obra, Diretor de Projeto e Engenheiro Técnico Comercial.

Com a internacionalização do GM, assistiu-se à necessidade de a MSearch se adaptar a uma nova realidade profissional e cultural, oferecendo atualmente soluções também em mercados internacionais. Assim, a empresa desenvolve processos de R&S, a partir do nosso país, para qualquer ponto a nível mundial, detendo igualmente escritórios em Angola e Cabo Verde, peças fundamentais na pesquisa local de soluções para os seus parceiros.

1.1.2.1. Caraterização dos Recursos Humanos

Por forma a otimizar a realização do estágio na MSearch e com o propósito de identificar determinadas características dos seus RH – algo que curiosamente não existia – procedeu-se ao levantamento de informações gerais acerca dos mesmos. Para tal, foi formulada uma grelha (ver anexo 1) que, quando preenchida por todos os colaboradores da empresa, permitiu obter informações úteis acerca dos mesmos.

A MSearch é constituída por oito colaboradores (ver anexo 2), seis a desenvolver atividade permanentemente em Lisboa e os restantes dois alocados aos escritórios do Porto, sendo que a Diretora-Geral acaba por repartir a sua atividade entre uma e outra cidade. A média de idades dos colaboradores é de 33 anos, constatando-se uma maior expressão dos colaboradores do sexo feminino (87,5%) e casados (50%). Quanto às habilitações literárias, percebe-se uma predominância da formação ao nível da Licenciatura (87,5%), denotando-se casos de especialização posterior. Em termos contratuais, sete dos oito colaboradores possuem contrato efetivo, um deles através de cedência do Banco Espírito Santo (BES), e o restante possui contrato a termo. Relativamente à antiguidade, e sendo que a MSearch existe há somente quatro anos, percebe-se que ainda assim é reduzido o número de colaboradores em funções desde o início da empresa (apenas dois), cifrando-se a média de antiguidade nos dois anos e meio, aproximadamente.

1.1.3. Estrutura e Restantes Empresas do Grupo Multipessoal

O GM detém um conjunto de empresas, a nível nacional e internacional, focadas nas mais diversas áreas de GRH que, conjuntamente com a MSearch, compõem a sua estrutura societária.

MService

A MService foca a sua atuação no recrutamento, contratação e colocação de profissionais em regime de trabalho temporário. O processo foca-se numa estratégia eficaz de recrutamento, através da adequação/adaptação dos candidatos às funções com o recurso a instrumentos e técnicas especializadas. Tratando-se de uma área de trabalho temporário, o GM acompanha todo o processo, desde a integração dos candidatos até à gestão dos contratos e demais aspetos legais.

MSourcing

A MSourcing tem como objetivos primordiais a melhoria da produtividade e a maximização das eficiências das empresas clientes, ao permitir a externalização das atividades que não são centrais, antes secundárias. Assim, gere a criação de sistemas de apoio nas áreas de R&S, processamento salarial, gestão contratual, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências, bem como a gestão integral das operações das empresas clientes.

MMedical

A MMedical norteia a sua atuação para a prestação de serviços no sector da Saúde, essencialmente ao nível do R&S, assim como da Cedência Temporária, de profissionais nas áreas da Medicina, Enfermagem, Assistência Técnica/Operacional, entre outras relacionadas com este ramo.

MTraining

A MTraining encontra-se orientada para a oferta de serviços nas áreas da formação, consultoria e organização de eventos corporativos. Globalmente, assegura a prestação de serviços de formação nas áreas de desenvolvimento de competências pessoais, sociais e de liderança e de gestão estratégica de RH, entre outras. Ao nível da consultoria, a empresa desenvolve soluções de intervenção nos campos afetos à análise e descrição de funções, à elaboração de modelos de competências, de planos de gestão

de carreiras e de sistemas de avaliação de desempenho e ao planeamento e gestão da formação. Quanto à realização de eventos, a MTraining atua maioritariamente ao nível da organização de reuniões institucionais, seminários e atividades de *teambuilding*.

Upgrade

A Upgrade é uma empresa de *outsourcing* e consultoria de profissionais especializados nas áreas das Tecnologias de Informação e Telecomunicações. Atua em sectores como o da Banca, Telecomunicações, Tecnologias de Informação, *Professional Services*, entre outros, apresentando aos seus clientes soluções de recursos para projetos de média e longa duração.

1.1.4. Presença Internacional

Atualmente, o GM encontra-se presente, para além de Portugal, em Espanha, Cabo Verde e Angola, seguindo assim uma estratégia de crescimento e posicionamento com base na internacionalização iniciada em 2008. O principal objetivo desta estratégia prende-se com a tentativa de, por um lado, oferecer aos seus clientes em Portugal soluções de implementação e expansão em mercados internacionais e, por outro, apoiar os clientes locais proporcionando soluções globais de RH. O foco de atividade destas empresas baseia-se, particularmente, no mercado do R&S, trabalho temporário, *outsourcing* e formação. Presente nos três países acima enunciados, o GM conta, desta forma, com a Upgrade Espanha, a Multipessoal Cabo Verde e a Multipessoal Angola.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Consultoria de Recrutamento

O R&S de RH, como áreas de importância central e estratégica para o pleno funcionamento de qualquer organização (Duggan & Croy, 2004; Fish & Macklin, 2004; Ordanini & Silvestria, 2008), afiguram-se como funções baseadas na precisão, eficiência e rapidez de execução, fatores cada vez mais potenciados pelos desafios constantes colocados pelo tecido empresarial global (Meskanick, 2009).

Com este propósito, existem hoje diversas empresas que, como a MSearch, focam a sua atuação no mercado do R&S de RH, funcionando como consultores para inúmeros clientes na realização deste tipo de funções que, manifestamente, suscitam

imensas dificuldades ao nível da sua execução de forma eficaz e válida (Fish & Macklin, 2004) e acabam por ter um impacto fundamental na cultura e desempenho organizacionais (Ordanini & Silvestria, 2008).

A Consultoria de Recrutamento pode ser definida como a transferência da totalidade ou parte do processo de recrutamento para uma entidade externa, capaz de providenciar esse tipo de serviço (Marquez, 2007; Meskanick, 2009; Overman, 2009; Amen, 2010). Afirma-se como a externalização de uma parte fundamental dos processos globais de uma empresa, havendo tendência para uma diferenciação deste procedimento tendo em conta as empresas que o celebram, assim como os objetivos a alcançar e a responsabilidade a atribuir a cada uma das partes (Overman, 2009). O seu principal objetivo prende-se com a identificação de candidatos qualificados para uma determinada posição, conforme as necessidades evidenciadas e as características sugeridas por uma empresa cliente/contratante (Fish & Macklin, 2004). Segundo Bilhim (2009), tais características e informações fornecidas deverão resultar de uma cuidada análise da função por parte do cliente, servindo-se assim o pressuposto da identificação das responsabilidades, atribuições e especificações da mesma, para um correto reconhecimento de potenciais candidatos.

De destacar que, ainda que esta área de GRH tenha um papel central na determinação da qualidade do capital humano das empresas, algumas das atividades envolvidas num processo de R&S são certamente mais estratégicas que outras (Ordanini & Silvestria, 2008). Ou seja, a externalização pode revelar-se uma ferramenta essencial para a aquisição de talentos, para a melhoria e crescimento do negócio e para a persecução de uma vantagem competitiva sustentável, mas as organizações devem avaliar meticulosa e objetivamente todo o processo de R&S, por forma a concluir-se quais as atividades ou processos de negócio desenvolvidos de forma adequada internamente e avaliar a necessidade de adquirir os serviços de uma entidade externa para esse efeito e em que áreas (Meskanick, 2009; Amen, 2010; Cunha et al., 2010).

As empresas de consultoria que se revelam eficazes no recrutamento de talentos geram espaços organizacionais de reputação, possibilitando a cativação dos melhores candidatos (Wells, 2003; Cunha et al., 2010), algo que lhes permite fornecer conhecimento e experiência que à partida as entidades clientes não dispõem (Staecker, 1995). Com o propósito de alcançar os melhores candidatos e através de uma rede de conhecimento especializado em diversos sectores de atividade, estes consultores possuem a capacidade para, precisa e eficazmente, focar a sua pesquisa na identificação

dos profissionais mais bem qualificados e interessantes para uma determinada posição, de acordo com as necessidades identificadas pelo cliente (Staecker, 1995; Fish & Macklin, 2004). Para isso, como enunciado anteriormente, é necessário que exista, por parte do cliente, uma definição exata da posição, das qualificações, da própria organização e das condicionantes gerais a envolver o profissional e o seu contrato, para que se garanta que o candidato selecionado se ajusta a toda uma realidade organizacional (Staecker, 1995; Duggan & Croy, 2004).

A opção pela aquisição de um serviço de consultoria numa área tão importante a nível estratégico como a supracitada, tem registado uma evolução bastante significativa ao longo dos últimos anos (Ordanini & Silvestria, 2008; Hauser, 2011). Tal facto, pode-se asseverar, deve-se à constante necessidade, por parte das empresas, de reduzir custos operacionais, de encontrar e atrair talento de qualidade, de penetrar rapidamente em novos mercados e de otimizar o tempo e o trabalho das pessoas envolvidas no processo (Golder, 2004; Bos, 2008; Meskanick, 2009). É, portanto, um serviço na maioria das vezes rentável que, segundo Boomer (2003), possibilita a muitas empresas clientes diminuir os riscos globais associados ao R&S de RH.

Marquez (2007), ao procurar definir este procedimento, avançou com a divisão do mesmo em três categorias. Uma primeira diz respeito à terceirização de todas as responsabilidades referentes a todo o recrutamento de uma entidade empresarial, desde a procura e atração de candidatos a funções como o agendamento de entrevistas e a recolha de referências. A categoria seguinte é de certa forma “seletiva”, reportando-se a situações em que o cliente solicita um serviço de consultoria especializada para encontrar, somente, candidatos para posições ou de baixo nível de execução ou de elevada importância estratégica, algo muito semelhante ao praticado pela MSearch. A última categoria, respeita ao *outsourcing* da fase de R&S de pessoas para um determinado projeto ou trabalho específico, normalmente com duração pré-definida.

A externalização desta área de RH pode, como supramencionado, acarretar um grande número de benefícios que podem ser abrangíveis tanto a pequenas e médias empresas como a organizações de grande dimensão que procurem um crescimento sustentado e rápido (Amen, 2010). Deste modo, os subcontratantes têm a possibilidade de gerar vantagem competitiva de longo prazo através de opções flexíveis que podem transformar em custos fixos ou variáveis, permitindo-lhes maior flexibilidade de adaptação às constantes flutuações do mercado (Ordanini & Silvestria, 2008; Overman, 2009; Amen, 2010; Cunha et al., 2010). No referente a estas possíveis vantagens, uma

das maiores prende-se com o surgimento da possibilidade de uma maior focagem nas restantes áreas estratégicas de RH, essencialmente naquelas em que a empresa é mais competente (Leggett, 2008; Overman, 2009; Cunha et al., 2010). De mencionar, conjuntamente, a poupança e racionalização de custos e de tempo, garantindo-se um processo mais rápido, mais eficiente e mais produtivo (Bos, 2008; Ordanini & Silvestria, 2008); o incremento da qualidade dos profissionais recrutados (Fish & Macklin, 2004); a maior racionalização das competências e recursos existentes na empresa que são, de certa forma, limitados (Amen, 2010); o acesso a tecnologias, recursos e competências que a empresa não possui (Torrington et al., 2005) e a partilha dos riscos de negócio com a entidade subcontratada (Cunha et al., 2010).

Quanto a potenciais desvantagens ou riscos que possam advir desta opção, evidenciam-se a possibilidade de a empresa subcontratada não representar adequadamente a empresa cliente (Hauser, 2011); a perda de competências/recursos exclusivos (Ordanini & Silvestria, 2008; Amen, 2010); a perda de controlo sobre informação pertinente; a má qualidade do serviço prestado e a possível resistência de determinados colaboradores face à mais-valia do processo (Cunha et al., 2010).

É ainda essencial ressaltar que num período em que a globalização comanda o quotidiano empresarial e as estratégias de negócio tendem a mudar constantemente, a relevância estratégica do capital humano pode também alterar-se, o que dota esta prática de determinados riscos mas também a converte numa oportunidade que pode revelar-se muito valiosa ao permitir diferenciação e aumento da vantagem competitiva de muitas empresas (Ployhart, 2006; Ordanini & Silvestria, 2008). No entanto, as empresas prestadoras de tal serviço irão no futuro, segundo estes autores, deparar-se com o desafio de combinar elevados padrões de qualidade e eficiência com a crescente necessidade de flexibilidade nas regras contratuais.

2.2. Alguns Métodos de Recrutamento

Decorrente da extensa panóplia de métodos de recrutamento existentes e utilizados em processos de R&S, os que irão ser evidenciados na subsequente abordagem literária referem-se exclusivamente aos usados pela MSearch. Métodos como sejam, por exemplo, as agências de emprego, as associações profissionais, as feiras de emprego ou as empresas de *outplacement* (Cunha et al., 2010) não foram, portanto, tomados em conta.

2.2.1.E-Recrutamento

Salvo raras exceções, os métodos de recrutamento utilizados pela MSearch, com o objetivo de identificar candidatos válidos para as posições em aberto, baseiam-se unicamente numa perspetiva baseada na Internet, nos seus atributos e na eficácia que demonstra para esse fim.

Ora, com a crescente otimização das potencialidades e benefícios associados à Internet, a gestão de negócios e os próprios sistemas de comunicação têm vindo a alterar-se e a produzir efeitos significativos na forma como o processo de recrutamento, progressivamente, é usado pelas empresas (Bartram, 2000; Torrington et al., 2005). Como consequência deste crescimento acelerado da Internet, um elevado número de organizações recorre hoje ao e-recrutamento ou recrutamento eletrónico (Bartram, 2000; Anderson, 2003; Cunha et al., 2010). Trata-se, segundo estes últimos autores, de uma ferramenta cada vez mais utilizada e que permite receber candidaturas estruturadas, em maior número, num menor espaço de tempo e com menores custos associados. A exigência de rapidez e de uma boa relação custo-benefício na persecução dos objetivos organizacionais tem vindo a aumentar (Ryan & Tippins, 2004), sendo que, para Sylva & Mol (2009), muitas são as organizações que sentem a necessidade de recorrer a esta forma de recrutamento para permanecerem competitivas.

Esta tendência decorre da crescente facilidade de acesso à Internet, o que se torna uma oportunidade quer para as empresas, ao permitir-lhes um corte significativo nos custos associados ao recrutamento, assim como uma economia de tempo considerável e um maior número de respostas às posições em aberto (Walsh & Kleiner, 1990; Breaugh, 2008), quer para os candidatos, tornando a pesquisa de emprego mais acessível e rápida e permitindo-lhes atualizar permanentemente a informação fornecida e obter, por vezes, respostas imediatas às candidaturas efetuadas (Torrington et al., 2005; Sylva & Mol, 2009; Cunha et al., 2010).

Numa perspetiva de consultoria, e atendendo ao facto de que o *website* da MSearch se afigura como um verdadeiro portal de emprego (ver anexo 3) ao proporcionar a candidatura a inúmeras vagas, é de ressaltar que o e-recrutamento se encontra intimamente associado à imagem das organizações e à forma como estruturam os seus *websites* (Bartram, 2000). A eficácia relativa dos sítios *online* das empresas como a MSearch é altamente dependente da sua visibilidade e reputação, sendo fundamental, segundo Breaugh (2008), perceber se as informações fornecidas nestas

plataformas são percebidas como credíveis pelos candidatos, por forma a potenciar-se um maior nível de atração organizacional (Sylva & Mol, 2009).

A par desta ressalva, é útil recordar que com o crescente uso deste método, tendem igualmente a aumentar o número de respostas completamente desajustadas às ofertas de emprego, sendo que, por si só, esta ferramenta não resolve os problemas de qualidade associados às candidaturas (Bartram, 2000; Breugh, 2008). Ademais, a natureza impessoal do e-recrutamento pode gerar desconfiança e inibir certos candidatos, podendo assim perder-se candidaturas relevantes (Cunha et al., 2010).

De realçar, analogamente, o desenvolvimento do papel das redes sociais, maioritariamente do *Facebook* e do *LinkedIn*, nas atividades de recrutamento, funcionando hoje como importantes fontes de candidaturas e de informação global acerca de oportunidades no mercado de trabalho (Crush, 2008).

Entre os vários aspetos a considerar, o acesso global à informação e as múltiplas fontes à disposição dos agentes dotam o e-recrutamento de um enorme potencial, ainda que seja necessário considerar as mudanças na tecnologia conjuntamente com as mudanças nas práticas de recrutamento, muito devido à crescente sofisticação destas últimas (Bartram, 2000; Sylva & Mol, 2009).

2.2.2. Anúncios

A colocação de um anúncio com o propósito de obter respostas diretas às vagas em aberto e maximizar o número de candidatos, revela-se um importante método de recrutamento numa perspetiva de atração, sendo, para este efeito, uma das fontes mais comumente utilizadas (Walsh & Kleiner, 1990; Duggan & Croy, 2004; Torrington et al., 2005). Bartram (2000) refere que este processo envolve o fornecimento de informação específica respeitante à posição, de forma a que os candidatos mais relevantes possam vir a ter conhecimento da mesma. No seguimento do referido respeitante às evoluções tecnológicas, a colocação de anúncios na Internet tende a revelar maiores níveis de eficácia do que quando colocados em jornais ou em revistas de especialidade, essencialmente devido ao seu elevado nível de abrangência e aos custos significativamente grandes desta última opção (Stine, 2007; Cunha et al., 2010).

Note-se que para a diversidade existente de formatos de anúncio, os mesmos suscitam igualmente efeitos distintos, devendo existir precaução na elaboração do seu conteúdo, particularmente ao nível da componente de realismo (Breugh, 2008). Segundo o mesmo autor, a quantidade de informação é também uma variável essencial,

constatando-se maior interesse e maior percepção de confiança quando a informação é fornecida em maior quantidade e com maior especificidade.

2.2.3.Base de Dados

Os sistemas organizacionais de recrutamento baseados, maioritariamente, nas novas tecnologias e nas opções da Internet propendem para a criação de bases de dados informatizadas contendo os processos dos diversos candidatos que alguma vez tenham contactado com essas empresas (Walsh & Kleiner, 1990). Estas plataformas são importantes fontes de perfis profissionais, permitindo aceder a informação específica de candidatos que podem, ou não, ter-se candidatado às vagas em aberto e que se encontram previamente identificados (Shafique, 2012). Muitos são os *websites* corporativos que, ao permitirem inscrições em ofertas de emprego, obtêm automaticamente perfis profissionais que são transferidos para as bases de dados organizacionais, passando tais informações a estar disponíveis para possíveis necessidades futuras de recrutamento (Anderson, 2003).

2.2.4.Head-hunting

Head-hunting, ou *executive search*, trata-se da “procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços” (Cunha et al., 2010: 215), ou seja, é uma procura pró-ativa pelos melhores candidatos para uma determinada posição, que até podem não ter a intenção imediata de abandonar os seus atuais empregos, através de um contacto direto e pessoal com os mesmos (Clark, 1992; Fish & Macklin, 2004).

Bettleyon & Weston (1986) atestam que com o incremento da competitividade na procura pelos melhores profissionais, as empresas focadas no *head-hunting* tornaram-se numa indústria claramente em crescimento, representando um grande número de clientes nos mercados onde atuam. Trata-se de uma estratégia de recrutamento executada, maioritariamente, por uma empresa consultora, assistindo-se a uma relação triangular em que uma empresa cliente demonstra uma carência de um executivo, recorrendo aos serviços de um *head-hunter* para que este último possa procurar e encontrar profissionais qualificados (Cunha et al., 2010).

Por se tratar de um processo que exige elevados níveis de confidencialidade, profissionalismo e decisão ponderada por parte dos três intervenientes, é normalmente dotado de uma duração relativamente longa e muitos são os casos em que as próprias

empresas focadas nesta atividade (consultoras) se especializam numa determinada indústria ou campo profissional, detendo assim a especialização indicada para tal objetivo (Stine, 2007; Cunha et al., 2010). Como referido, a confidencialidade é um elemento essencial de todo o processo pelo facto de, normalmente, os alvos a contactar estarem empregados (Fish & Macklin, 2004).

Para este fim, é necessário existir um conhecimento profundo da empresa cliente, das funções a desempenhar pelo profissional a recrutar, das competências exigidas e das informações relativas à remuneração para que se possa contactar diretamente com os executivos e proporcionar-lhes uma visão alargada e real das características globais da função (Fish & Macklin, 2004; Cunha et al., 2010).

Dado que muitos dos melhores profissionais no mercado, e potencialmente os melhores candidatos, tendem a não responder a muitos dos anúncios colocados por não estarem ativamente à procura de uma mudança de emprego (Walsh & Kleiner, 1990), o recurso a empresas de *head-hunting* revela-se particularmente eficaz para a atração de pessoas qualificadas e experientes (Breaugh, 2008). Tomando em conta que a contratação de profissionais de alta performance se encontra diretamente relacionada com o sucesso/fracasso das empresas, Stine (2007) afirma que este é um dos serviços mais importantes que uma empresa pode “comprar”, porque dele podem depender ganhos de produtividade muito significativos.

Relativamente às vantagens associadas ao *head-hunting*, de mencionar a maior imparcialidade dos especialistas quando em comparação com os responsáveis da empresa cliente; a maior discrição na atuação; o acesso a conhecimentos, fontes de informação e redes de candidatos mais amplas e o facto de que a empresa cliente pode não dispor de tempo e recursos para uma pesquisa cuidadosa, sendo que as consultoras especializadas conseguem ter esse tipo de atributos (Stine, 2007; Cunha et al., 2010). Contudo, existem igualmente desvantagens como a enorme complexidade, exigência e dificuldade da globalidade do processo, os elevados custos associados, assim como o tempo consumido e a elevada pressão para encontrar os melhores profissionais (Fish & Macklin, 2004; Torrington et al., 2005).

2.3. Algumas Técnicas de Seleção

No seguimento da atração de candidatos mediante o recrutamento, afigura-se a necessidade de selecionar os que mais se compaginam com as carências organizacionais e que, conjuntamente, demonstrem maior probabilidade de vir a manifestar elevados

desempenhos (Cunha et al., 2010). Para este efeito, existe um conjunto extensivo de técnicas de seleção com o intento de melhor prever o desempenho dos profissionais em análise (Carless, 2009) e permitir compreender como os mesmos aprenderão a expandir as suas capacidades e aptidões, quer a curto como a longo prazo (Cunha et al., 2010). Esta análise é utilizada para obter informações acerca das características do futuro trabalhador, dos seus comportamentos e atitudes, e sobre a forma como lida com a complexidade associada à função, tomando por base as componentes de trabalho mais relevantes (Carless, 2009).

Para maximizar a eficácia e a validade preditiva de um sistema de seleção, muitos são os casos em que se recorre, simultaneamente, a diversas técnicas, devendo existir uma cuidada combinação das mesmas para uma melhor previsão de como os candidatos possam vir a executar a sua função (Ryan & Tippins, 2004; Carless, 2009).

Mais uma vez, pelo extenso conjunto existente de técnicas de seleção, a seguinte análise literária focar-se-á nas utilizadas pela MSearch, não existindo referência a técnicas como os inventários de personalidade, os testes de integridade, os testes de capacidades físicas, ou outras.

2.3.1. Testes Psicométricos

A realização de testes psicométricos, com o intuito de medir aptidões, destrezas ou capacidades (essencialmente verbais, numéricas e espaciais), é um dos mais eficazes indicadores do desempenho no trabalho (Ryan & Tippins, 2004; Sackett & Lievens, 2007; Carless, 2009; Cunha et al., 2010). Na medida em que se tornou necessário obter informação mais objetiva e confiável acerca dos candidatos (Phillips, 2007), a realização de testes deste tipo veio focar-se na compreensão da capacidade dos indivíduos de planear, pensar, resolver problemas, aprender, trabalhar em equipa e adaptar-se às situações gerais de trabalho (Boomer, 2003; Kuncel & Hezlett, 2010). É uma técnica considerada como parte integrante das melhores práticas de seleção, sobretudo devido à sua fiabilidade, sendo que os resultados que daqui decorrem refletem competências desenvolvidas e podem ser preditores de talentos inatos (Carless, 2009).

É também uma técnica de seleção que procura medir determinadas qualidades e disposições psicológicas de forma objetiva (Lyons, 2006; Choragwicka & Janta, 2008), sendo crescente o número de organizações a reconhecer a importância dos perfis de personalidade na criação de equipas de elevado desempenho e até na tomada de decisão

estratégica, fazendo desta técnica a base dos seus processos de recrutamento (Carless, 2009; Burford, 2011).

Na opinião de Lyons (2006), a melhor solução consiste em recorrer aos serviços de um consultora de RH independente e especializada que disponha dos meios para identificar os testes mais adequados às necessidades da empresa cliente. Geralmente, as conclusões são posteriormente fornecidas sob a forma de pontuações percentuais para permitir uma melhor percepção dos resultados efetivos (Carless, 2009).

Por se tratar de uma técnica generalizada, permite avaliar um grande número de candidatos num curto espaço de tempo, revelando-se extremamente rentável e de rápida execução (Lyons, 2006). Podem, ainda, ser utilizados testes através da Internet, havendo uma produção de relatórios psicológicos e de outros instrumentos de avaliação num curto espaço de tempo e com reduzidos custos associados, a conter a interpretação dos resultados dos testes, que em muito podem contribuir para a eficiência dos processos de seleção (Owens & Jewell, 1969; Piotrowski & Armstrong, 2006; Ployhart, 2006).

Portanto, deve revelar-se um processo preciso e justo de avaliação de candidatos, por forma a não existir espaço para questões de discriminação de qualquer tipo e para que o processo seja percebido como realista pelos candidatos (Lyons, 2006; Ployhart, 2006). Por fim, é de destacar que, por exemplo, os candidatos com valores mais altos podem acabar por não desempenhar tão bem a função como os candidatos com valores mais reduzidos, devendo por isso existir uma combinação pertinente com outras técnicas de seleção, com o objetivo primordial de melhor prever possíveis desempenhos (Carless, 2009; Kuncel & Hezlett, 2010).

2.3.2. Dinâmica de Grupo

Para além dos métodos mais tradicionais, os exercícios de grupo em que é promovida a discussão geral têm vindo, segundo Cunha et al. (2010), a ganhar relevância. Nos exercícios de dinâmica de grupo é potenciado o trabalho em equipa (Sackett & Lievens, 2007) através da confrontação com um problema, servindo o objetivo de observar o comportamento dos candidatos para se aferirem competências interpessoais, analíticas, de determinação, os estilos de gestão do conflito e as estratégias de negociação (Cunha et al., 2010).

Numa fase posterior a esta técnica, é normalmente solicitada uma apresentação/exposição oral das apreciações do grupo acerca do tema proposto, procurando-se analisar condições ao nível da postura corporal, tom de voz, entusiasmo e

reação a questões, ou seja, toda a consistência comportamental do indivíduo (Sackett & Lievens, 2007; Cunha et al., 2010).

Por ser uma prática que promove a interação entre os candidatos e favorece a medição de múltiplas competências, trata-se de um complemento de previsão importante a outros métodos de seleção (Ployhart, 2006).

2.3.3. Entrevista

A entrevista é uma técnica de seleção que permite identificar, definir e quantificar informação e conhecimento, assim como interpretar os comportamentos dos candidatos a determinada posição (Slowik, 2001). Tende a ser um método confiável por parte da maioria das organizações (Johns et al., 2007), quer seja, ou não, combinado com outras técnicas como as anteriormente descritas, e utilizado com grande frequência, devido ao facto de ser uma boa oportunidade para se aferirem motivações e expectativas de carreira que de outra forma seria complicado perceber (Dipboye, 1982; Clark, 1992). Equitativamente, a entrevista revela grande peso na tomada de decisões e os seus resultados demonstram grande influência nos processos de seleção (Robbins, 2005). Porém, conforme Torrington et al. (2005), a entrevista é uma conversa controlada com um propósito, servindo uma variedade de funções sociais que não só a recolha de informações sobre um candidato (Bartram, 2000). Assim, e tratando-se normalmente de uma interação face-a-face, este é um método que pode fazer a diferença no processo de recrutamento, isto quando exista a promoção da objetividade e da precisão, assim como da verdade de resposta e de comportamento (Crush, 2008; Slowik, 2001).

Segundo Torrington et al. (2005), a entrevista serve o objetivo de recolher informação para prever o quão bem os candidatos podem vir a realizar as suas tarefas, através de critérios pré-definidos. Conjuntamente, fornece ao candidato todos os detalhes acerca da função a que se candidata e da organização, com o intuito de facilitar a sua tomada de decisão. Para a persecução destes objetivos e para a descoberta dos melhores candidatos, Slowik (2001) afirma ser importante avaliar todos os itens relevantes durante uma entrevista para que se cubram todas as possibilidades. De atestar que, neste seguimento, são cada vez mais as organizações a utilizar a entrevista não só como instrumento de previsão de desempenho, mas também para avaliar a adequação do candidato à sua cultura e imagem (Robbins, 2005).

Este método é um excelente veículo para a eficácia de um processo de seleção (Clark, 1992), devendo existir, por parte do candidato, uma atuação na base da troca

efetiva de informação, funcionando ele como a parte mais importante de todo este processo (Torrington et al., 2005). Desta forma, a entrevista é uma oportunidade exclusiva para o diálogo, discussão, negociação e recolha de informação de ambas as partes, para que sejam tomadas decisões com o usufruto de todos os dados necessários (Bartram, 2000; Torrington et al., 2005), sendo que, de acordo com Shafique (2012), é dever do candidato demonstrar e descrever em entrevista o impacto que o próprio poderá ter no negócio da empresa contratante.

Comumente, tende-se a dar primazia à entrevista de carácter individual, ou seja, o candidato é entrevistado apenas por um interlocutor, sendo este descrito como o método mais satisfatório para o pretendente, por ser avaliado somente por uma pessoa (Torrington et al., 2005). Trata-se, geralmente, de uma melhor forma de promover a confiança mútua e a interação entre entrevistador e entrevistado (Dipboye, 1982), revelando-se igualmente o tipo menos formal de entrevista. Apesar de comportar riscos, como o facto de a decisão de seleção/rejeição ficar dependente do julgamento de uma só pessoa, o possível esquecimento de parcelas importantes de informação e os possíveis enviesamentos idiossincráticos do entrevistador poderem ser maiores e mais danosos por estar a julgar sozinho, trata-se de um tipo de entrevista muito popular e frequentemente utilizado (Torrington et al., 2005).

Identicamente, é prática comum desenvolver entrevistas telefónicas aquando da exigência de maiores níveis de rapidez de execução ou quando a distância geográfica suscite problemas significativos (Torrington et al., 2005). Quando utilizada como parte de um processo de seleção estruturado, esta técnica permite aferir um grande número de informações e não raras vezes desempenha um papel crucial na validação de candidatos (Clark, 1992). Ainda que exista uma normal tendência para a realização de entrevistas presenciais, este método revela índices pertinentes, devido ao facto de na maioria das vezes existir uma concentração maior no conteúdo do que é dito e não tanto na pessoa (Torrington et al., 2005).

À semelhança do modelo anterior, a entrevista por videoconferência é um meio em crescendo em diversos processos de seleção. Baseando-se nas dificuldades em entrevistar presencialmente candidatos que se encontram a distâncias geográficas significativas, proporciona uma importante economia de custos e tempo para ambas as partes, permitindo contudo altos níveis de fiabilidade (Bartram, 2000). Muitas são as empresas a utilizar a Internet como um meio eficaz para entrevistar candidatos (Walsh & Kleiner, 1990), ainda que exista a necessidade óbvia de um posterior contacto

presencial para que se possa aumentar a eficiência e eficácia do processo (Sackett & Lievens, 2007).

Neste seguimento, qualquer que seja a forma de entrevista utilizada, ela constitui-se como um método de seleção de utilização quase universal, muito contribuindo o facto de ser um instrumento versátil, de permitir conhecer profissionais e os seus ciclos de vida, de acarretar custos relativamente baixos, de ser um meio de negociação e explicação de pontos de vista e de proporcionar a escolha dos candidatos mais identificados com as organizações (Cunha et al., 2010). Finalizando, de referir a teorização de Robbins (2005: 398) que, pertinentemente, sugere que “o uso de um conjunto padronizado de questões, o emprego de um método uniforme de registo das informações e a padronização da classificação das qualificações dos candidatos podem ajudar a reduzir a variabilidade dos resultados e a melhorar a validade da entrevista como instrumento de seleção”.

2.3.4.Recolha de Referências

A solicitação de referências é um procedimento comum em qualquer processo de recrutamento, proporcionando um meio eficaz de fornecimento de maiores níveis de informação acerca do candidato e do seu desempenho (Bartram, 2000). Este controlo, feito normalmente junto dos antigos empregadores, revela-se importante para a aquisição ou confirmação de informações relevantes e para uma verificação fatural (Torrington et al., 2005).

Clark (1992) afirma que se trata de um procedimento que tem vindo a crescer no que à sua utilização respeita, ainda que dotado, por vezes, de baixos níveis de confiabilidade e de respostas bastante pobres por parte das referências fornecidas. Ainda assim, a recolha de referências é praticada por um grande número de empresas, particularmente numa fase final dos processos de R&S, antes da derradeira tomada de decisão (Staecker, 1995; Hetzel, 1996).

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO NA MSEARCH³

3.1.O Processo de Recrutamento na MSearch

Nesta fase, importa perceber como é feito um processo de recrutamento, na generalidade, pela MSearch, sendo que, tratando-se de uma consultora especializada, tende a diferenciar a sua atividade das demais. Tal torna-se necessário, por forma a compreender-se grande parte das tarefas diárias em que pode participar, procurando mais à frente especificá-las em pormenor.

3.1.1.Abordagem ao Mercado e Metodologia

Estudo do Contexto

Esta etapa respeita a uma fase preliminar dos processos de R&S da MSearch. Através de um diagnóstico organizacional proveniente de uma reunião realizada com uma empresa cliente, onde foram sugeridas necessidades de recrutamento e fornecidas informações globais, procede-se à identificação do contexto e cultura da mesma e às melhores práticas e estratégias de atuação, com o intuito de obter conhecimentos valiosos que possam ser fornecidos aos candidatos e auxiliar na sua seleção.

Levantamento do perfil

O levantamento do perfil consiste na identificação exaustiva de critérios, competências e habilitações exigidas pela organização para determinada função. Pretende-se, nesta etapa, definir o perfil do candidato “ideal”, que poderá servir como modelo na fase de pesquisa.

Identificação de Candidatos

A identificação de candidatos para determinada posição pode suceder de diversas formas, adaptando-se às exigências do cliente. Como mencionado antes, a MSearch baseia a sua abordagem ao mercado no *executive search*, procedendo na grande maioria das vezes à pesquisa direta de candidatos no mesmo sector de atividade e em empresas concorrentes dos clientes com quem mantém parcerias.

³ Por razões de confidencialidade da MSearch, não foi possível apresentar, neste relatório, exemplares de alguns documentos utilizados durante o estágio, e que o poderiam complementar, tais como: folha de entrevista; folha de referências; folha de exercício de grupo; exemplo de anúncio, entre outros.

Esta é a forma privilegiada de atuação da empresa em termos de identificação de candidatos, conseguindo assim reconhecer profissionais com elevados desempenhos em posições semelhantes à que se encontra em aberto, ainda que possam não estar à procura de emprego. Para cada função ou perfil, é definida uma estratégia de *executive search*, para identificar de forma satisfatória, confidencial e direta, candidatos com o perfil adequado.

Identicamente, podem ser encontrados potenciais candidatos através da rede de *networking* da empresa, muito devido ao fluxo de contactos que os consultores desenvolvem com todo o tipo de profissionais e, também, pelas ramificações da própria instituição GES.

A base de dados da MSearch serve também este propósito, afirmando-se como uma ferramenta indispensável para esse efeito. Atualmente, trata-se de uma plataforma sofisticada e validada, que permite identificar instantaneamente profissionais, constando na mesma todos os candidatos até então entrevistados, avaliados ou que efetuaram candidaturas pelo *website* da empresa. Toda a informação relativa ao processo de cada candidato encontra-se nesta plataforma, o que simplifica muitas vezes o trabalho de consultoria.

O contacto, sempre que necessário, com Universidades de referência, através dos seus Gabinetes de Saídas Profissionais, revela-se também uma importante fonte de potenciais candidatos, normalmente para posições mais “juniores”.

O *website* da MSearch, ainda que contenha informação geral indispensável sobre a empresa, serve o desígnio essencial de informar os visitantes acerca das posições em aberto, facultando-lhes a oportunidade de se inscreverem na base de dados da empresa e efetuarem assim a sua candidatura. Sempre que exista uma necessidade de recrutamento, é colocado um anúncio nesta plataforma, sendo que os candidatos já inscritos recebem uma notificação quando é colocada uma vaga que possa ser do seu interesse. Esta é uma importante forma de identificação de candidatos ao permitir recolher respostas de profissionais já fidelizados à MSearch.

Similarmente, os mesmos anúncios são colocados nos principais *websites* relacionados com a procura de emprego e, quando necessário, em alguns jornais de referência. Assim, conseguem-se muitas vezes encontrar candidatos completamente motivados e alinhados com a função, uma vez que responderam diretamente ao anúncio e se encontram à procura de um novo desafio profissional.

Avaliação Psicométrica e Comportamental

A avaliação dos candidatos pode tomar diversas formas, sempre ajustadas ao perfil da função. Maioritariamente, a avaliação baseia-se na realização de uma entrevista, onde são utilizadas metodologias para identificar conhecimento específico, experiência, competências pessoais, expectativas e motivação dos candidatos para a função e para a empresa cliente, assim como para procurar prever hipotéticos desempenhos.

A par, e quando solicitado pelo cliente, a avaliação pode englobar técnicas análogas, a incluir:

- Dinâmica de Grupo – serve o propósito de identificar competências pessoais, expectativas e motivações para a função, assim como analisar comportamentos em situações de trabalho em equipa e de exposição de ideias. Pode-se verificar a realização de exercícios individuais para posterior análise em grupo, exercícios de grupo para analisar o comportamento dos candidatos quando confrontados com o trabalho em equipa, exercícios de apresentação para a exposição de uma opinião, e *role-plays*, onde são atribuídos aos candidatos determinados papéis que devem ser defendidos com o intuito de avaliar competências ao nível da decisão, pró-atividade, liderança, relação dual, influência, comunicação, planeamento e apresentação de resultados;
- Testes de Aptidão – o seu principal objetivo é o de medir aptidões relevantes para o desempenho profissional, identificando candidatos com maior probabilidade de executar bem uma determinada função. São aplicados testes de raciocínio verbal (para medir a capacidade de compreender a lógica de várias afirmações), numérico (para avaliar a capacidade de análise de dados numéricos) e lógico (para aferir a aptidão de raciocínio com diagramas e de reconhecimento de regras lógicas através de sequências);
- Teste de Personalidade – para esta avaliação é utilizado um teste, o APP (*Thomas International*), preenchido pelos candidatos e que se trata, como a própria sigla indica, de uma Análise de Perfil Pessoal. É um poderoso instrumento de apreciação comportamental em situação laboral, providenciando um relatório detalhado de possíveis desempenhos, pontos fortes, limitações, motivações e outras competências específicas de determinada pessoa.

Recolha de Referências

Esta etapa surge quando existem já candidatos validados por parte da MSearch e quando se verifica a necessidade de confirmar as referências fornecidas pelos mesmos. Tal, sucede quando se está perante experiências profissionais de relevância, sendo importante para o prolongamento do processo que se faça um cruzamento de pelo menos duas referências acerca dos candidatos.

Apresentação da *shortlist*

Após a conclusão das avaliações, é definida e apresentada ao cliente uma *shortlist* de candidatos com perfil semelhante ao solicitado e, portanto, validados pela MSearch. Posteriormente, dependerá do cliente selecionar, ou não, um ou mais dos candidatos apresentados, usualmente após uma entrevista com os mesmos.

Conclusão do Processo

O processo cessa com a seleção final por parte do cliente, sendo que a MSearch providencia, quando necessário ou solicitado, um acompanhamento constante do candidato, por forma a facilitar a sua integração na empresa e poupar tempo ao cliente em caso de uma eventual inadaptação ou necessidade de substituição. Se esta situação se verificar, e desde que no período de garantia, a MSearch procurará substituir o candidato e, se necessário, iniciar novamente o processo.

3.2.Descrição das Atividades de Estágio

O estágio que desenvolvi, encontrando-se inserido na divisão de F&B da MSearch, constituiu-se, primordialmente e como o próprio foco de atuação da empresa sugere, na realização de tarefas associadas ao R&S de quadros especializados nessa área. O objetivo do estágio era o de que, aquando do término, pudesse ser autónomo na realização de um processo de R&S tal como sucede na MSearch. Assim, unicamente à exceção das atividades de carácter comercial, pude estar envolvido em todas os projetos desenvolvidos pela empresa durante a minha estadia, relativos a esta divisão. Por estar alocado a uma área encabeçada por duas consultoras, muitas das minhas funções foram sendo divididas consoante os fluxos de trabalho e os processos em curso, tendo também participado em projetos de carácter mais sensível/confidencial, o que permitiu alargar a amplitude do estágio.

Iniciando a explanação das atividades realizadas, muito do meu trabalho inicial, essencialmente durante as primeiras etapas do estágio, cingiu-se à aquisição de formação para as diversas funções a desempenhar. Contactei desde cedo com a base de dados da empresa, o *Bond Adapt*, plataforma que contém toda a informação geral da empresa. Por ser o suporte de todo o trabalho desenvolvido pelos profissionais da MSearch, esta foi a ferramenta que mais utilizei durante todo o período de estágio, a par do endereço de correio eletrónico que me foi atribuído. À semelhança destas tarefas de carácter global, foram minhas responsabilidades as de atendimento/encaminhamento de candidatos, atendimento telefónico e receção e envio de *e-mails*.

No respeitante à base de dados da empresa, e dado que todos os processos relativos aos candidatos entrevistados e avaliados na MSearch se encontram na mesma, era minha função, constantemente, introduzir processos nesta plataforma e atualizá-la com informação global. Para tal, toda a informação referente aos candidatos, como a folha de entrevista, folha de referências, folhas dos testes efetuados ou outros documentos, era digitalizada e inserida aqui.

Quando emergisse uma nova vaga, era por mim colocado o respetivo anúncio nas plataformas usadas pela empresa para esse efeito. Posteriormente, procedia-se à triagem curricular, uma das tarefas mais importantes que desempenhei e que exigiu um maior dispêndio de tempo, sendo que a MSearch recebe uma elevada quantidade de *Curriculum Vitae*, normalmente várias centenas por dia para o grande número de ofertas disponíveis. Sempre que necessário, desenvolvi igualmente estratégias de *head-hunting*, ou seja, de pesquisa direta no mercado pelos melhores profissionais e subsequente contacto com os mesmos. A posterior marcação de entrevistas e provas de avaliação era, semelhantemente, uma tarefa usual, devido ao enorme fluxo de candidatos entrevistados e avaliados diariamente.

Sempre que existisse a necessidade de realizar qualquer tipo de provas de avaliação, era da minha responsabilidade preparar as salas para o respetivo efeito, conduzir as dinâmicas grupais, aplicar e cotar os testes psicométricos e, conseqüentemente, elaborar relatórios de avaliação dos candidatos.

Posteriormente à validação dos candidatos, e quando sugerido pelo cliente, era efetuado o controlo de referências, função que regularmente executava. Este procedimento permitiu-me contactar com pessoas de apreciada relevância no sector empresarial português, essencialmente a respeito de projetos de significativa importância para clientes de relevo.

Numa primeira fase do estágio tive a oportunidade de participar na realização de entrevistas de seleção, normalmente como figura discreta, facto que me permitiu assimilar os objetivos a alcançar com as mesmas. Mais tarde, pude regularmente conduzir entrevistas de forma individual e desacompanhada, tendo tido a enorme responsabilidade de validar ou não candidatos e de os fazer passar a fases posteriores dos processos de seleção, como seja a entrevista final com o cliente.

Ainda que não constasse do plano de estágio traçado, nem das atividades a desenvolver pelos estagiários, tive a oportunidade de participar numa reunião de carácter comercial, ou seja, de apresentação da MSearch junto de um cliente. Pude, também, participar numa reunião de levantamento de perfil junto do principal acionista da empresa (BES), no seguimento de uma necessidade de recrutamento que esta entidade detinha.

Por fim, a minha última tarefa foi a de fornecer formação aos recém-chegados estagiários, à semelhança do que comigo tinha ocorrido anteriormente.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

4.1. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio

Quanto à área de atuação da empresa, entenda-se a consultoria de recrutamento, de reafirmar que a estratégia normalmente alinhavada se centra nas práticas de *head hunting*, modelo maioritariamente utilizado para a pesquisa ativa dos melhores profissionais, que se encontrem à procura de emprego ou não (Cunha et al., 2010). Contudo, tal estratégia de abordagem decorre da inevitável reunião primária com o cliente, revelando-se este o momento mais relevante para a perceção das necessidades em termos de recrutamento e do perfil da função a recrutar. Tal perfil advém de uma cuidada descrição da função que possibilita não só formular os anúncios de recrutamento, mas também fornecer informações sobre a função no decorrer do processo de recrutamento (Bilhim, 2009). Esta transmissão de informação para a MSearch virá a influenciar estruturalmente todo o prosseguimento do processo e modelará a abordagem a utilizar.

No tocante ao decorrer longitudinal do procedimento, a empresa preocupa-se com a adequação integral dos candidatos, isto é, a MSearch tende a validar os pretendentes que, a par das competências técnicas exigidas, sustentem um perfil dotado

de características de personalidade e valores pessoais que se possa ajustar à imagem e cultura da empresa cliente, tal como Robbins (2005) sugeriu. Esta correspondência de critérios é de vital relevância para os seus clientes, por poder vir a influenciar determinantemente a criação de vantagem competitiva (Amen, 2010).

Na MSearch, a entrevista é a técnica de seleção mais comumente utilizada nos processos concretizados, tendo vindo a ser otimizada através da adequação às necessidades dos clientes, dos candidatos e do mercado, por forma a ser melhorada a sua validade preditiva (Borman et al., 1997). Esta técnica, por ser o instrumento-base de validação de candidatos, assume diversas formas, associadas às necessidades momentâneas. Assim, a entrevista pode realizar-se presencialmente (molde mais comum), telefonicamente ou através de videoconferência, notando-se crescentemente a adaptação da MSearch às necessidades globais do mercado, devido ao facto de atuar também a nível internacional, o que produz dificuldades na avaliação de determinados candidatos pelas distâncias geográficas consideráveis (Chapman & Rowe, 2001). Para obter maior precisão na abordagem aos processos de R&S, a empresa tende a associar à entrevista uma bateria de testes psicométricos, procurando-se medir competências, tipos de personalidade e estilos de comunicação e trabalho dos diversos candidatos (Noe, 2008), assim como a recolha de referências, com a finalidade de confirmar as informações fornecidas até então (Chapman & Rowe, 2001). Este conjunto de técnicas, quando devidamente associadas, propendem a produzir efeitos bastante significativos na capacidade de a MSearch prever futuros desempenhos e, dessa forma, melhor satisfazer as necessidades dos seus clientes. Adiante, todo o processo assenta no correto reconhecimento de potenciais candidatos com o perfil adequado (Bilhim, 2009).

Relacionando esta abordagem com as teorizações de Cunha et al. (2010), percebe-se que a estratégia da empresa pauta-se pela “Diferenciação”, ao promover a escolha de pessoas com potencial de progressão na carreira, com boas capacidades de aprendizagem e com competências de desenvolvimento ajustadas às necessidades de diferenciação das empresas clientes, recorrendo aos métodos de recrutamento e técnicas de seleção anteriormente elencados. Todavia, os mesmos autores expõem métodos como as feiras de emprego ou as associações profissionais, e técnicas como os testes de capacidades percetuais ou a *biodata* (informação biográfica dos candidatos), que não são tidos em conta na prossecução processual da MSearch, apesar de revelarem, no caso dos métodos de recrutamento, boas percentagens ao nível da atracção de candidatos e, no caso das técnicas de seleção, elevados níveis de validade preditiva. Quanto aos

procedimentos menos patentes na literatura, realça-se ainda a fraca alusão às bases de dados empresariais como potencial método para a identificação de candidatos válidos.

Finalizando, é notório que as atividades que sustentam o desenvolvimento dos processos de R&S efetivados pela MSearch consubstanciam as melhores práticas identificadas na literatura, ilustrando-se a crescente capacidade da empresa para assegurar o seu crescimento.

4.2. Apreciação Pessoal da Experiência

Importa, seguidamente, refletir acerca da experiência de estágio, focando essencialmente os aspetos mais relevantes. Como supracitado, a opção pela realização de um estágio adveio da necessidade e interesse em aplicar e fortalecer muitos dos conhecimentos adquiridos durante a frequência do Mestrado, assim como da vantagem proporcionada para a aquisição de experiência profissional.

Pela motivação e prazer de estudo que a área de R&S sempre me suscitou, a opção de estagiar numa consultora de referência revelou-se totalmente acertada, na medida em que me foi facultada a possibilidade de contactar de perto com esta área. A abordagem da MSearch ao recrutamento, pela sua especialização, assenta primordialmente em métodos e técnicas que tornaram a minha experiência bastante específica e, simultaneamente, muito mais aliciante. Analogamente, a oportunidade de integrar uma divisão afeta ao recrutamento de perfis maioritariamente financeiros, permitiu-me alargar a vertente de conhecimento do meu estágio, mormente pela constante informação recolhida acerca deste ramo.

De destacar a admirável cultura organizacional com a qual tive o privilégio de contactar, revelando uma indiscutível relevância para o sucesso do estágio, particularmente por tal cultura assentar na partilha de conhecimento, no apoio e acompanhamento constante, na valorização de pessoas, na evolução individual e organizacional e, primordialmente, na promoção do espírito de equipa e cooperação, e de uma constante otimização das relações interpessoais. Globalmente, é possível certificar uma superação clara das expectativas inicialmente existentes relativamente à empresa e ao estágio. Para isso, grandemente contribuiu a equipa à qual estive agregado e o seu grandioso esforço para que conseguisse adquirir e apreender a realidade absoluta da empresa, assim como a generalidade da cultura organizacional acima difundida.

Findando este segmento, de revelar que a calendarização das atividades a desenvolver possibilitou o confronto regular de conhecimento teórico assimilado a nível

académico com a aprendizagem prática. Igualmente, permitiu que as tarefas previamente propostas pudessem ser cumpridas nos *timings* definidos, circunstanciando a possibilidade de aquisição e desenvolvimento de competências, mais-valias essas de expressiva relevância para o propósito global do estágio.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

A experiência que antecedeu este documento revelou-se extraordinariamente enriquecedora, tendo sido produzidas as bases necessárias para a efetivação dos objetivos de estágio acima citados. Através das atividades realizadas, pude experienciar as melhores práticas de R&S ao nível da consultoria. Ressalve-se que os conhecimentos apreendidos durante o estágio resultaram da importante componente prática e experimental que o mesmo pressupõe e que a empresa de acolhimento promoveu, possibilitando-se a existência das fases de acompanhamento, apoio e participação nas dissemelhantes tarefas. Por existir o objetivo claro de um contacto permanente com as práticas da empresa para autonomizar os estagiários no referente à execução de processos de R&S, a responsabilidade que é atribuída aos mesmos é de significativa relevância funcional, ainda que dotada de um acompanhamento contínuo. Assim, a interiorização da experiência de estágio e a promoção do sentimento de pertença face à empresa são potenciados pela constância de funções desenvolvidas e de conhecimento adquirido.

Relacionando as teorizações e conceções recolhidas na literatura com as atividades efetuadas no estágio, é demais perceptível a forma de atuação da empresa. A MSearch, particularmente por estar agremiada ao GES, pauta a sua forma de operar pelas melhores práticas de gestão, maioritariamente ao nível do R&S. Como consagrado teoricamente, a consultoria desta área de RH tem vindo a potenciar-se, fator que eleva o constante crescimento da MSearch desde a sua criação. Verificou-se, igualmente, que esta empresa consagra as principais tendências do mercado de recrutamento atual, identificadas por diversos autores. Portanto, tende a adaptar-se às contingências do mercado e dos clientes com quem labora, baseando-se particularmente numa estratégia de *head hunting* para abordar a matéria-prima que sustenta a sua atuação, ou seja, os RH à procura, ou não, de emprego. Quanto às práticas e técnicas de seleção utilizadas pela

empresa, estas concernem aos modelos mais elencados na literatura como dotados dos melhores resultados no que à validação e adaptação de candidatos respeita. Desta forma, e não obstante o facto de existir a indigência para um constante ajustamento da MSearch às necessidades dos seus clientes, grande parte da sua atividade assenta nos moldes anteriormente firmados na componente teórica.

Para finalizar, realça-se que a MSearch propõe-se a prestar um serviço de avultada qualidade e excelência aos clientes com quem opera, contando com as melhores práticas patenteadas para a sua atividade. Ressalve-se, ainda, a importância da área supramencionada para a concretização dos objetivos empresariais de qualquer organização, sendo que, portanto, a MSearch tende a prestar um serviço que, em última instância, influenciará determinadamente a concretização dos objetivos estratégicos e o desenvolvimento organizacional dos seus clientes, pelo facto de se associar ao recrutamento da sua principal, senão única, fonte de vantagem competitiva sustentável, entenda-se, os RH.

5.2.Limitações

Abordando as potenciais limitações deste estudo, salientam-se as limitações intrínsecas à realização do estágio e as resultantes da redação do relatório. Referentemente ao estágio, realça-se o escasso tempo de duração do mesmo, o que delimitou a recolha de informação e o aperfeiçoamento das técnicas apreendidas, particularmente ao nível da realização de entrevistas. Uma segunda limitação prende-se com o âmbito específico da área de realização do estágio, afirmando-se um particular enfoque no recrutamento de perfis financeiros e da Banca, o que não permitiu adquirir conhecimento ao nível do recrutamento de outro padrão de perfis. A última limitação, ainda que não fosse um objetivo do estágio, respeita à quase ausência da possibilidade para participar em reuniões de carácter comercial com clientes, assim como para cooperar na atividade comercial anterior à marcação dessas reuniões. Tais tarefas, todavia dotadas de uma responsabilidade operacional enorme, poderiam permitir um contacto fundamental com a totalidade das etapas de um processo de recrutamento, desde os seus primórdios até ao seu desfecho.

Como limitações decorrentes do relatório, identificam-se, primeiramente, os limites impostos ao nível do requisito do número de páginas para a redação do TFM, o que delimitou a abordagem e a sintetização da informação. Como segunda limitação, evidencia-se a não definição dos termos “recrutamento” e “seleção” na revisão literária,

como referido na fase introdutória do presente documento. Outra obstrução reporta-se à dificuldade em encontrar na literatura informação acerca de técnicas como as dinâmicas grupais (ou semelhante método) ou a recolha de referências. A última limitação evidenciada alude à ausência, na revisão de literatura, da abordagem aos *assessments*, ainda que tenham sido elencadas todas as técnicas que os constituem, sendo que, por ser uma prática, na sua totalidade, de relativa ausência nas rotinas de recrutamento da MSearch, foi decidido não abordar aprofundadamente.

5.3.Sugestões Para Trabalhos Futuros

Considera-se necessária a produção de investigações empíricas em contexto nacional que permitam assimilar a importância da consultoria de recrutamento e o seu peso no recrutamento de RH consumado em Portugal, assim como as melhores práticas utilizadas e a utilizar.

Relativamente à MSearch, para a melhoria de determinados procedimentos, seria pertinente aferir e analisar as reações/perceções dos candidatos face às práticas da empresa, mormente no que às técnicas e aos métodos aplicados respeita. Sugere-se, conjuntamente, a relevância de uma investigação a abordar as perceções/opiniões dos candidatos face à imagem e aos níveis de atração da empresa, procurando aferir-se a importância que a própria tem no panorama da consultoria de recrutamento em Portugal.

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

Amen, U. (2010), 'Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 2, No. 5, pp. 355-383.

Anderson, N. (2003), 'Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, No. 2/3, pp. 121-136.

Bartram, D. (2000), 'Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4, pp. 261-274.

Bettleyon, S. & Weston, T. (1986), 'Executive Search Firms: Are they Looking For You', *Orange County Business Journal*, Vol. 9, No. 16, pp. 25.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.^a Edição, Universidade Técnica de Lisboa.

Boomer, G. (2003), 'Good firm practices can help create the staff of a lifetime', *Accounting Today*, Vol. 14, No. 1, pp. 22-41.

Borman, W. C., Hanson, M. A. & Hedge, J. W. (1997), 'Personnel Selection', *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, No. 1, pp. 299-337.

Bos, J. (2008), 'Top TIPS For Driving RPO Success', *Workforce Management*, Vol. 87, No. 10, pp. 30-38.

Breaugh, J. A. (2008), 'Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research', *Human Resource Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 103-118.

Burford, S. (2011), 'Do Agencies Have a Personality Problem?', *B&T Magazine*, Vol. 61, No. 1, pp. 10.

Carless, S. A. (2009), 'Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 12, pp. 2517-2532.

Chapman, D. S. & Rowe, P. M. (2001), 'The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 3, pp. 279-298.

Choragwicka, B. & Janta, B. (2008), 'Why Is It So Hard to Apply Professional Selection Methods in Business Practice?', *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, No. 3, pp. 355-358.

Clark, T. (1992), 'Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 7, No. 6, pp. 3-10.

Crush, P. (2008), 'What a CV doesn't tell you', *HR Magazine*, Vol. 25, No. 1, pp. 43-44.

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*, 2.^a Edição, Edições Sílabo.

Dipboye, R. L. (1982), 'Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview', *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 579-586.

Duggan, B. & Croy, G. (2004), 'Should you outsource recruitment?', *Supply Management*, Vol. 9, No. 20, pp. 26-27.

Fish, A. & Macklin, R. (2004), 'Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality', *Personnel Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 30-54.

Golder, A. (2004), 'Outsource recruitment to slash unnecessary costs', *Supply Management*, Vol. 9, No. 8, pp. 9.

Hauser, S. G. (2011), 'Recruitment Outsourcing is the Wave of the Present', *Workforce Management*, Vol. 90, No. 2, pp. 12-14.

Hetzel, W. G. (1996), 'Negotiate up front when using search firms', *HR Magazine*, Vol. 41, No. 10, pp. 62-66.

Johns, R., Teo, S. & Harrington, K. (2007), 'Pick Me! Perceptual Differences of Graduate Recruitment and Selection Methods', *Employment Relations Record*, Vol. 7, No. 1, pp. 1-10.

Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2005), 'Managerial Resourcefulness: Measuring a Critical Component of Leadership Effectiveness', *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 14, No. 1, pp. 39-55.

Kuncel, N. R. & Hezlett, S. A. (2010), 'Fact and Fiction in Cognitive Ability Testing for Admissions and Hiring Decisions', *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 19, No. 6, pp. 339-345.

Leggett, R. (2008), 'Decide if recruitment outsourcing is right for you', *Strategic HR Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 38.

Lyons, W. (2006), 'Ability Testing', *British Journal of Administrative Management*, Vol. 1, No. 53, pp. 23-25.

Marquez, J. (2007), 'Just What Does 'RPO' Means', *Workforce Management*, Vol. 86, No. 14, pp. 6.

Meskanick, P. (2009), 'Critical Success Factors for Recruitment Process Outsourcing (RPO)', *Oil & Gas Journal*, Vol. 113, No. 6, pp. 8-11.

Noe, R. A. (2008), *Employee Training and Development*, 4.th Edition, Irwin/McGrawHill.

Ordanini, A. & Silvestri, G. (2008), 'Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 372-391.

Overman, S. (2009), 'Finding Flexibility with RPO', *Staffing Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 19-21.

Owens, W. A. & Jewell, D. O. (1969), 'Personnel Selection', *Annual Review of Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 419-446.

Phillips, L. (2007), 'Rise in use of psychometrics', *People Management*, Vol. 13, No. 15, pp. 19.

Piotrowski, C. & Armstrong, T. (2006), 'Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms', *North American Journal of Psychology*, Vol. 8, No. 3, pp. 489-496.

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

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

Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004), 'Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us', *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 305-318.

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

Shafique, O. (2012), 'Recruiting in the 21st Century', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, No. 2, pp. 887-901.

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

Staecker, D. (1995), 'Before you hire an executive search consultant', *Nonprofit World*, Vol. 13, No. 6, pp. 56.

Stine, R. J. (2007), 'Executive Search Firms Seek Top Talent', *Greater Lansing Business Monthly*, Vol. 20, No. 11, pp. 30-31.

Sylva, H. & Mol, S. T. (2009), 'E-Recruitment; A study into applicant perceptions of an online application system', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 3, pp. 311-323.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6.th Edition, Pearson Education Limited.

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

Wells, S. J. (2003), 'Slow times for executive recruiting', *HR Magazine*, Vol. 48, No. 6, pp. 60-68.

Referências Sitográficas

Website do Grupo Multipessoal – Página consultada em 11 de Abril de 2012:

<<http://www.multipessoal.pt/>>

Website da MSearch – Página consultada em 17 de Abril de 2012:

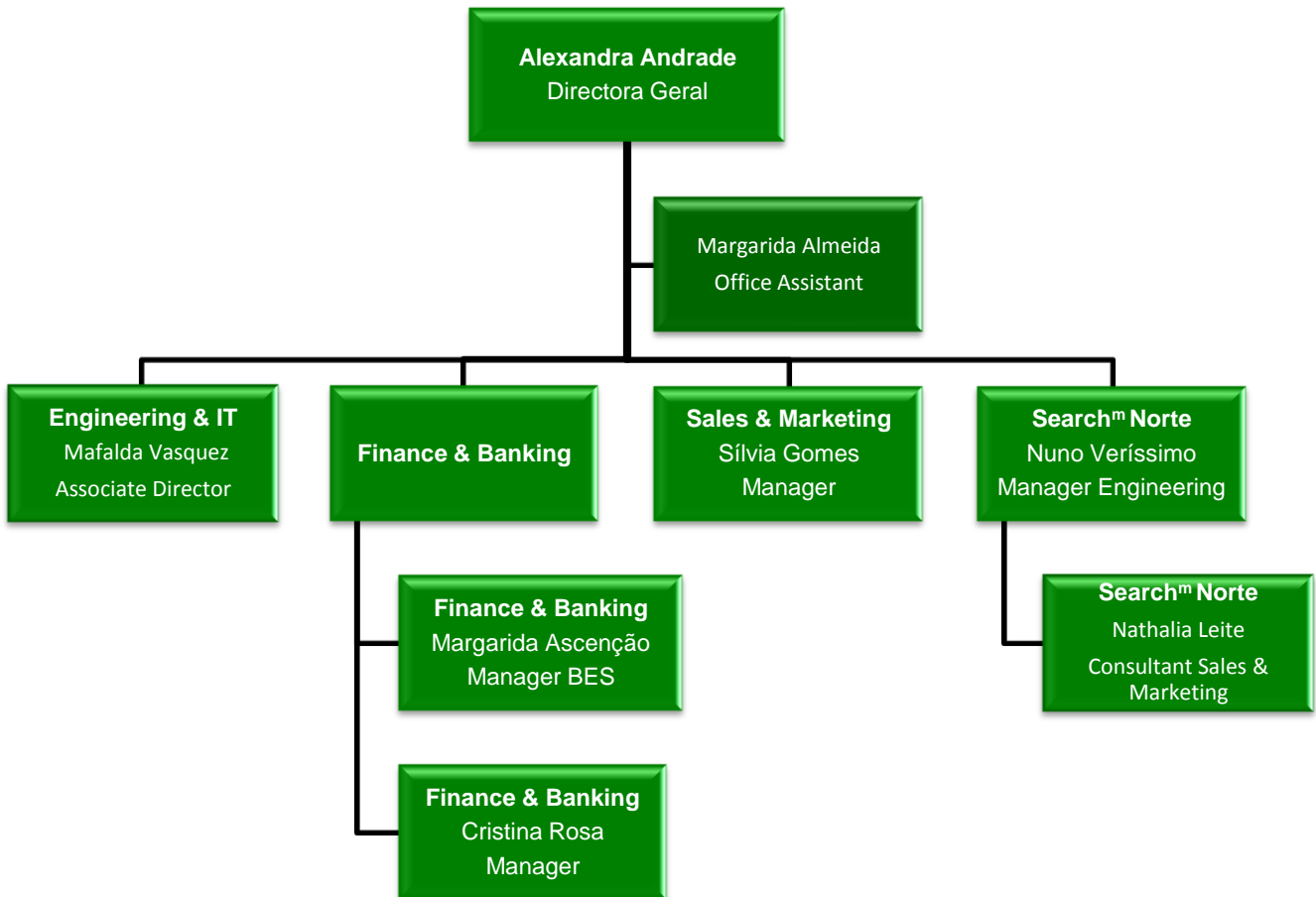
<<http://www.msearch.pt/>>

ANEXOS

Anexo 1 – Caracterização dos Colaboradores da MSearch

Nome	Idade	Sexo	Estado Civil	Habilitações Literárias	Tempo na Empresa	Cargo	Tipo de Contrato	Local de Atividade (MSearchLisboa / MSearchPorto)
Alexandra Andrade	32	Feminino	Solteira	Licenciatura em Sociologia	4 anos	Directora-Geral	Efectivo	MSearch Lisboa / Msearch Porto
Mafalda Vasquez	32	Feminino	Casada	Pós-Graduação em Gestão; Licenciatura em Engenharia Agrónoma	2 anos e 9 meses	Sub-Directora / Manager da área <i>Engineering&Technologies</i>	Efectivo	MSearch Lisboa
Cristina Rosa	35	Feminino	Casada	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	4 anos (Msearch) + 7 anos (Multipessoal)	Manager da área <i>Finance&Banking</i>	Efectivo	MSearch Lisboa
Margarida Duque Ascensão	38	Feminino	Casada	Pós-Graduação em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos; Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	2 anos e 3 meses + 7 anos e 6 meses (BES)	Manager da área <i>Finance&Banking</i>	Efectivo - Cedência BES	MSearch Lisboa
Silvia Melo Gomes	33	Feminino	Casada	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	2 anos e 9 meses	Manager da área <i>Sales&Marketing</i>	Efectivo	MSearch Lisboa
Margarida Almeida	41	Feminino	Divorciada	Frequência da Licenciatura em Marketing e Publicidade (por terminar)	2 anos e 1 mês	Assistente Administrativa	Efectivo	MSearch Lisboa
Nuno Verissimo	29	Masculino	Solteiro	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	2 anos e 3 meses	Manager	Efectivo	Msearch Porto
Nathalia Leite	27	Feminino	Solteira	Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos	1 ano e 8 meses	Consultant	Termo certo	Msearch Porto

Anexo 2 – Organograma da MSearch



Anexo 3 – Website Corporativo da MSearch

search

A MSEARCH ESPECIALIZAÇÕES RECRUTAMENTO EQUIPA CONTACTOS



Recrutamento

Oportunidades de Emprego

- Director Comercial Exportação (m/f)**
[882606]
Lisboa
- Director de Operações (m/f) - Luanda**
[882604]
Angola - Luanda
- Director Prevenção de Quebras (m/f) Angola**
[882586]
Angola - Luanda
- Director Geral Adjunto (m/f)**
[882563]
Lisboa
- Técnico Comercial de Exportação (m/f) - Lisboa**
[882612]
Lisboa

52 anúncios, página 1 de 13

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >> >

e-oportunidades

KEYWORD

FUNÇÃO

LOCAL

ofertas recentes

- Director Comercial Exportação (m/f)**
[882606] - Lisboa
- Director de Operações (m/f) - Luanda**
[882604] - Angola - Luanda
- Director Prevenção de Quebras (m/f) Angola**
[882586] Angola Luanda
- Director Geral Adjunto (m/f)**
[882553] - Lisboa
- Técnico Comercial de Exportação (m/f) - Lisboa**
[002612] - Lisboa

login

USERNAME

PASSWORD

grupomultipessoal | notícias

Grupo Multipessoal | Msearch | Medical | Upgrade | Multipessoal Angola | Upgrade Espanha