



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
EMPRESA MSEARCH**

RUI FILIPE AMARO PULQUÉRIO

OUTUBRO – 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**CONSULTORIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
EMPRESA MSEARCH**

RUI FILIPE AMARO PULQUÉRIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

DOUTOR MARCO ARROZ

OUTUBRO – 2017

Agradecimentos

Com a realização deste relatório chega ao fim mais uma etapa do meu percurso académico, este que ainda considero curto e com muito caminho para percorrer, tendo a certeza de que nunca teria sido igual se não fosse o apoio e a presença de algumas pessoas que fizeram parte do mesmo.

Gostaria de agradecer a todo o corpo docente do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISEG, assim como da Pós-Graduação de Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais do ISEG-IDEFE, por todos os ensinamentos transmitidos.

Um obrigado ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques por ter aceitado o meu convite e pelas orientações dadas que ajudaram na realização e aperfeiçoamento deste trabalho.

A toda a equipa da Msearch, muito obrigado pela oportunidade, pela experiência e por toda a partilha de saber, com principal destaque para a colega Maura Cabral, pelo acompanhamento constante, por todas as lições, sabedoria transmitida e pela confiança que sempre depositou em mim.

Obrigado aos meus amigos e colegas por toda a companhia e disponibilidade constante. Estes que sempre me ajudaram e estiveram ao meu lado em todos os momentos.

E, por último, um especial obrigado aos meus pais e à minha irmã por toda a disponibilidade e compreensão. Por terem sempre acreditado e apostado em mim e na minha formação académica. Nunca teria sido possível sem eles. Obrigado por todo o carinho que, mesmo de longe, nunca deixei de sentir.

Resumo

De forma a combaterem um mercado cada vez mais competitivo, as empresas apostam na diferenciação, na qualidade do produto, assim como na procura dos melhores profissionais do mercado. Procura esta que tem levado cada vez mais empresas a recorrerem a consultoras de Recursos Humanos que forneçam respostas a desafios de recrutamento de profissionais de quadros especializados.

O presente Trabalho Final de Mestrado resulta da realização de um estágio curricular na Msearch, empresa que presta serviços de consultoria de Recursos Humanos, mais concretamente no ramo do Recrutamento e Seleção, na qual houve oportunidade de ficar alocado à divisão de *Engineering & Manufacturing*, dando suporte aos seus consultores.

São descritas então, de forma pormenorizada, as diferentes práticas de Recrutamento e Seleção utilizadas pela empresa, fazendo o seu respetivo enquadramento teórico. Por seguinte, são apresentadas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio assim como uma apreciação pessoal de toda a experiência, sempre com o objetivo de fazer uma articulação entre a formação adquirida a nível académico e o conhecimento desenvolvido em contexto de estágio.

A opção pela elaboração deste trabalho, que passou pela realização do estágio curricular, deveu-se muito ao interesse pessoal na área do Recrutamento e Seleção e teve como um dos seus principais objetivos a aquisição de experiência profissional relevante na área, que permitiu a aquisição de uma base sólida neste mesmo ramo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Consultoria de Recrutamento e Seleção; Estágio Curricular; Msearch.

Abstract

In order to overcome a more and more competitive market, companies have been fomenting innovation, the quality of products, plus the excellency while searching for professionals in this market. Furthermore, this search has led to the encounter of Human Resources consultants which propose solutions to the challenging recruitment of specialized professionals.

This Paper is the result of a curricular internship in Msearch, a company that offers consulting services of Human Resources, more specifically in the area of Recruitment and Selection. In this enterprise, it was given the opportunity to be allocated to the division of Engineering & Manufacturing, giving support to their consultants. Therefore, the different methods of Recruitment and Selection used by this company, are analysed in detail, while respecting the theoretical frameworks.

In this work, the activities developed during this internship are described, as well as, the appreciation of the overall experience, always keeping in mind the goal of articulating the intelligence acquired during the academic studies and the tools developed in the working context.

The option to execute this work, followed by the fulfillment of the internship, was due to the personal interest in Recruitment and Selection and had as one of its main goals the acquisition of relevant professional experience, which allowed the development of a solid foundation in this area.

Key-Words: Human Resources Management; Recruitment; Selection; Recruitment and Selection Consulting; Curricular Internship; Msearch.

Índice

1. Introdução	1
2. Caracterização da Empresa	2
2.1. O Grupo Multipessoal	2
2.2. A Msearch.....	3
2.3. Missão, Valores e Princípios Éticos	6
3. Recrutamento e Seleção	7
3.1. Consultoria de Recrutamento e Seleção	7
3.2. Recrutamento e Seleção	9
3.3. Métodos de Recrutamento	12
3.3.1. Anúncios.....	12
3.3.2. E-Recrutamento	14
3.3.3. Bases de Dados.....	15
3.3.4. Head-hunting.....	16
3.4. Métodos de Seleção.....	17
3.4.1. Triagem Curricular.....	18
3.4.2. Entrevista.....	19
3.4.3. Controlo de Referências.....	21
3.4.4. Assessment Center	21
4. O Estágio na Msearch	22
4.1. O Processo de Recrutamento e Seleção na Msearch.....	22
4.2. Atividades Realizadas no Estágio	28
5. Análise da Experiência	32
6. Conclusões	34
7. Referências.....	36
7.1. Referências Bibliográficas	36
7.2. Referências Sitográficas	39
8. Anexos	40
Anexo 1 – Empresas do Grupo Multipessoal	40
Anexo 2 – Caracterização dos Colaboradores da Msearch (julho de 2017)	41
Anexo 3 – Organograma da Msearch (julho de 2017)	42

Anexo 4 – Cronograma das Atividades Realizadas no Estágio	43
Anexo 5 – Envio da Shortlist para a Base de Dados	44
Anexo 6 – Pesquisa Direta de Potenciais Candidatos na Base de Dados.....	44
Anexo 7 – Exemplo de Anúncio da Msearch.....	45

Índice de Acrónimos

CV – Curriculum Vitae
E&M – Engineering & Manufacturing
F&B – Finance & Banking
GM – Grupo Multipessoal
GRH – Gestão de Recursos Humanos
I&T –Information & Technologies
RH – Recursos Humanos
R&S – Recrutamento e Seleção
S&M – Sales & Marketing
TFM – Trabalho Final de Mestrado

1. Introdução

O presente relatório surge no âmbito da frequência do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL). Optei pela realização de um estágio curricular como Trabalho Final de Mestrado (TFM) na Msearch, empresa de consultoria de Recursos Humanos pertencente ao Grupo Multipessoal, onde estive alocado durante o período de 10 de março a 9 de junho de 2017, com orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques e na empresa orientado pelo Doutor Marco Arroz.

A opção pela realização de um estágio surgiu com convicção de que este seria fundamental para a aplicação e consolidação formal dos conhecimentos adquiridos a nível académico durante os dois anos letivos do Mestrado, bem como o aprofundamento da temática de Recrutamento e Seleção (R&S), assim como a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho.

Os objetivos do estágio foram, desde o seu início, proporcionar um trabalho acompanhado de iniciação à atividade profissional qualificada na área dos Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito ao ramo de R&S de candidatos para os quadros médios e superiores das empresas, permitindo assim desenvolver competências técnicas num ambiente profissional e procurando que no final do período de aprendizagem o estagiário, na minha pessoa, pudesse ser autónomo nas variadas tarefas que este procedimento agrega. Paralelamente, procurou-se também o desenvolvimento de competências comportamentais transversais, tais como: relacionamento interpessoal, autoconfiança, métodos de trabalho, capacidade de cumprimento dos objetivos e prazos, e integração numa equipa em ambiente profissional.

Neste relatório são apresentadas e descritas as fases que compõem o processo de recrutamento e seleção na divisão de *Engineering & Manufacturing* (E&M), organizadas em quatro grandes capítulos. Inicialmente é feita uma apresentação da empresa Msearch e do Grupo Multipessoal, com o objetivo de assim se ficar a conhecer melhor a sua área de negócio e o perfil do estágio. Por conseguinte, numa segunda fase é apresentada uma revisão da literatura com foco na temática e nas variadas técnicas de Recrutamento e Seleção postas em prática em contexto de estágio. Já numa terceira fase são descritas as atividades desenvolvidas no decorrer do mesmo e é feita uma análise descritiva ajustada à realidade do processo de R&S que é utilizado na empresa. Numa última fase, procurou-se fazer uma análise das atividades desenvolvidas no estágio, num contexto de autorreflexão e de enquadramento teórico, destacando também aspetos positivos, aspetos negativos, limitações, conclusões e os contributos do mesmo para o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário.

2. Caracterização da Empresa

2.1. O Grupo Multipessoal

O Grupo Multipessoal (GM) encontra-se no mercado português, oferecendo soluções globais de Recursos Humanos, centrando todas as suas atividades nas pessoas, elevando e potenciando as capacidades destas para assim as adaptar ao mercado de trabalho e às exigências dos clientes. Presente neste setor desde 1993, atua nas áreas de recrutamento e seleção, trabalho temporário, *outsourcing*, formação e consultoria.

Ao longo dos anos, o grupo tem vindo a consolidar a sua posição estratégica, ao aumentar a sua notoriedade neste mercado e mantendo uma solidez financeira, que fazem desta uma das empresas de referência no mercado dos RH em Portugal, estando

entre os 3 maiores *players* a operar neste segmento. Gere, atualmente, uma carteira de centenas de clientes, emprega mais de 12.700 colaboradores e em 2016 teve um volume de negócios na ordem dos 102 milhões de euros¹.

O Grupo Multipessoal dispõe de variadas soluções globais na área da GRH e como meio de separar as diferentes áreas foram criadas diversas empresas dentro do grupo (ver Anexo 1), que compõem assim a sua estrutura societária. Com a diversidade de áreas em que o grupo aposta acaba por existir uma forte necessidade de formação especializada dos seus colaboradores nas respetivas vertentes, permitindo posteriormente que estes prestem um serviço de excelência, com o propósito de satisfazer as expectativas dos candidatos e clientes.

O grupo está presente a nível nacional com escritórios em Lisboa e no Porto e, encarado como aspeto fundamental para a sua estratégia de posicionamento e crescimento, a internacionalização do grupo faz-se através da sua presença em Angola com a Multipessoal Angola. Esta internacionalização tem como objetivos a oferta aos seus clientes em Portugal de soluções para implementação e expansão neste país, assim como apoiar os clientes locais, oferecendo soluções globais de RH. Em linha com os valores e objetivos do GM em Portugal, a Multipessoal Angola desenvolve a sua atividade assente em parâmetros de rigor, experiência, sensibilidade e conhecimento do mercado dos RH em Angola.

2.2. A Msearch

A Msearch, empresa pertencente ao Grupo Multipessoal, opera em Portugal desde 2008 e tem como foco da sua atividade a oferta de soluções globais de RH aos seus clientes. Ainda que o seu principal foco de negócio seja o Recrutamento e Seleção

¹ Fonte: Website do Grupo Multipessoal

de quadros especializados (médios, superiores e diretivos), onde fazem a ligação do cliente com o candidato, este grupo oferece ainda soluções de *Assessment*, *Career Management*, *Executive Search*, e *Outplacement*. Com escritórios em Lisboa e no Porto, e a desenvolver negócios para variados pontos do globo, a Msearch conta com uma equipa de consultores especializados nas áreas de *Engineering & Manufacturing* (E&M), *Finance & Banking* (F&B), *Information & Technologies* (I&T) e *Sales & Marketing* (S&M).

A área de E&M foca-se no recrutamento para clientes na área da construção, manutenção, indústria e energia, com perfis dos mais variados como os de diretores fabris, gestores de frota, engenheiros mecânicos, eletrotécnicos, programadores, comerciais especializados, entre outros. F&B centra o seu recrutamento na área financeira e da banca com perfis como os de técnicos de riscos, *traders*, auditores internos, *controllers* de gestão, *private bankers*, diretores de investimento, etc. Os consultores de S&M centram a sua atividade no recrutamento de perfis na área do retalho e *marketing*, que vão desde chefes de loja, gestores de produto, *designers*, diretores comerciais, diretores de *marketing*, entre outros. Já respeitante à área de I&T (criada recentemente na empresa) foca o seu recrutamento em perfis inteiramente ligados à tecnologia de informação, servindo clientes de qualquer área de negócio que procurem perfis como o de diretor de sistemas de informação, programadores informáticos, gestores de redes de segurança, entre outros.

O recrutamento de quadros especializados obriga, face à especificidade dos perfis, a que a Msearch recorra sobretudo ao head-hunting como principal método de recrutar, método este que passa por encontrar e identificar no mercado (recorrendo, por

exemplo, a bases de dados e ao *LinkedIn*²) candidatos com funções e características iguais às que o cliente definiu, ainda que estes profissionais possam não se encontrar à procura de emprego.

A Msearch, com a internacionalização do GM, teve necessidade de se adaptar à nova realidade profissional e cultural do grupo, na medida em que atualmente oferece soluções para fora de Portugal, desenvolvendo processos de R&S para qualquer ponto do globo. Este é um serviço vantajoso para os clientes que desenvolvem projetos além-fronteiras e também para candidatos que procurem uma nova oportunidade profissional fora de Portugal.

Como forma de identificar algumas características e levantar alguns dados úteis acerca dos colaboradores que atualmente fazem parte da equipa Msearch, procedeu-se ao preenchimento de uma grelha (ver Anexo 2) por parte dos mesmos e à construção de um organograma da empresa (ver Anexo 3). Com isto, constatou-se que a Msearch conta com 18 colaboradores distribuídos pelos escritórios de Lisboa (14 consultores) e Porto (4 consultores). É de notar o crescimento de que a organização tem vindo a ser alvo com o passar dos anos, visto que em 2012 contava com 8 colaboradores (6 em Lisboa e 2 no Porto). No escritório de Lisboa existem agora 4 equipas, cada uma composta por um manager de área (sendo que o manager de E&M orienta também a área de I&T), consultores (que vão desde *trainee a senior consultant*), uma *office manager*, e a Diretora Geral, que acaba por repartir a sua atividade entre os dois escritórios. Já a equipa do Porto é composta por um consultor para cada área e uma *team leader* no seu escritório.

² Rede profissional utilizada na procura e divulgação de empregos

Ao analisar os dados recolhidos, constata-se que a média de idades dos colaboradores é cerca de 31 anos e a maioria é do sexo feminino (83,3%), havendo apenas 3 (16,7%) do sexo masculino. A nível das habilitações literárias, verifica-se que a maioria (55,6%) detém o grau de licenciatura, 7 (38,9%) têm mestrado ou licenciatura com mestrado integrado e 1 (5,5%) MBA. Relativamente à formação académica em GRH, dos 18 colaboradores, existem 10 (55,6%) que tiveram contacto com esta área durante o seu percurso académico, enquanto os restantes têm formações que variam desde Psicologia, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Direito, Ciências da Comunicação e Marketing, e Gestão.

2.3. *Missão, Valores e Princípios Éticos*³

A missão do Grupo Multipessoal passa por contribuir, através de um serviço de elevada qualidade e especialização, para o incremento e prestígio da rentabilidade dos seus clientes. Ao se sustentar num sistema de gestão de qualidade, potencia, desta forma, a imagem de excelência das empresas a operar no mercado dos RH, sempre com uma visão de melhoria contínua.

A visão do grupo é baseada na elevação do seu posicionamento como uma referência no mercado dos recursos humanos, procurando, desta forma, gerar elevados níveis de empregabilidade e satisfazer sucessivamente as expectativas de todos os *stakeholders*.

No que toca aos valores do GM estes assentam-se na Transparência, Profissionalismo, Dedicção, Empenho e Integridade.

Os princípios éticos pelos quais o grupo se rege, passam pela orientação para o cliente e satisfação das suas necessidades e expectativas, criação e incentivo de uma

³ Fonte: Website do Grupo Multipessoal

conduta virada para a ética profissional e para a integridade do cumprimento de todas as obrigações legais e morais, contribuição para um ambiente de elevado rigor e profissionalismo, potencialização da satisfação dos seus colaboradores através de políticas motivadoras adequadas à qualidade de trabalho, e promoção e desenvolvimento do treino técnico e pessoal dos seus colaboradores, visando a melhoria permanente das suas qualificações profissionais.

3. Recrutamento e Seleção

Neste terceiro capítulo será realizada a revisão de literatura correspondente à principal temática deste trabalho, mais precisamente no que toca aos conceitos de Recrutamento e Seleção, assim como das metodologias e técnicas que estes abrangem, e que foram postas em prática em contexto de estágio.

3.1. *Consultoria de Recrutamento e Seleção*

A consultoria de gestão, é um processo, ou um conjunto de processos que uma entidade prestadora de serviços estabelece, em interação com entidades clientes, que visam apoiar essas entidades nos seus próprios projetos de mudança e/ou melhoria de performance (Costa, 2012), como é o caso do Recrutamento e Seleção, da Formação e do *Outplacement*. A evolução das empresas, a complexidade dos problemas que enfrentam e a dinâmica de uma concorrência cada vez mais criativa, agressiva, inovadora e ágil, são condições que constituem um bom prognóstico para uma renovada necessidade dos serviços de consultoria (Costa, 2012). Alguns autores, como é o caso de Ordanini & Silvestre (2008) fazem referência que, no passado, as atividades de Recursos Humanos eram realizadas internamente mas, atualmente, a externalização destas atividades é um fenómeno frequente, acima de tudo devido à expectativa de

melhoria de eficiência e da competitividade. Outra das razões que levam as empresas a recorrerem a serviços como o R&S e a Formação a uma empresa *outsourcing* é a redução de custos, pois, segundo autores como Sarlo & Cerrito (2017) e Liu & Tyagi (2017), atribuir tais responsabilidades a um quadro interno da organização, é criar um custo fixo desnecessário que acabará por ser mais dispendioso do que os mesmos serviços pagos em regime *outsourcing*. Para além de que estas empresas de *outsourcing*, pelo facto de disporem de meios permanentes (como as vastas bases de dados e consultores especializados), deterem um grande conhecimento do mercado de trabalho, assim como pelas técnicas de seleção que são utilizadas (Cocul'ová, 2015; Ordanini & Silvestri, 2008; Florea, 2014), acabam por ser uma opção viável quando há necessidade recrutar ou de recorrer a outro serviço, assim como permitem ao cliente que disponha de todo o tempo para se focar na sua área core (Florea, 2014; Machogu *et al.*, 2017).

O valor do capital humano de uma organização, assim como a qualidade das atividades, dos produtos e dos serviços dependem, em grande parte, da qualidade dos processos de recrutamento e seleção (Russel & Brannan, 2016). Desta forma, um dos objetivos da consultoria de recrutamento, segundo os autores ultimamente citados, passa exatamente por identificar os candidatos que mais se ajustam à cultura organizacional do cliente e que poderão responder adequadamente às suas necessidades. E, para que haja então uma maior visibilidade das vantagens das intervenções dos consultores, é essencial que estes estabeleçam relações de efetiva parceria com os seus clientes, assumindo-se como parte ativa e interessada ao real valor acrescentado decorrente das suas prestações (Ates, 2013; Rafler, 2016).

3.2. *Recrutamento e Seleção*

O Recrutamento e a Seleção de Recursos Humanos devem ser tomados como duas fases do mesmo processo, mas não devem ser encarados como opostos, pois ambos fazem parte de uma realidade comum que tem como objetivo contribuir para uma gestão eficaz e eficiente dos RH das organizações (Machado & Portugal, 2013).

Entende-se por recrutamento o conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização (Chiavenato, 2004).

Este processo pode ser realizado externa ou internamente. O recrutamento interno define-se como a angariação de candidatos a uma determinada vaga, dentro dos colaboradores que já pertencem aos quadros da empresa, resultando assim de promoções, transferências, programas de desenvolvimento pessoal, e planos de carreira (Torrington, *et al.*, 2005). É de destacar que este é um procedimento que requer menos custos e tempo em comparação ao recrutamento externo, assim como desenvolve um espírito de competição, acabando por ser uma boa fonte de motivação e também uma importante peça para a conservação da cultura e dos valores existentes na organização (Bayo-Moriones & Ortin-Angel, 2006). Contudo, é importante salientar que este tipo de recrutamento também tem algumas desvantagens: a perda de criatividade e inovação ao impedir a renovação da massa crítica; risco de gerar frustrações se o empregado não tem potencial para ser promovido; gerar conflito de interesses, criando atitudes negativas; e pode levar a situações do *Princípio de Peter*⁴ (Romaine, 2014).

No que toca ao recrutamento externo, este é feito através da procura e admissão de candidatos que se encontram fora dos quadros da organização, alcançando um maior

⁴ Promoção de colaboradores a um cargo para o qual não são competentes, mantendo, posteriormente, a sua permanência no mesmo (Romaine, 2014).

número de candidaturas, mas fazendo deste um processo mais demorado e dispendioso (Chiavenato, 2004). Este tipo de recrutamento incentiva a interação da organização com o mercado de RH, permitindo a renovação progressiva da empresa e a absorção de colaboradores alheios aos hábitos da empresa e com maior potencial para inovar dentro desta (Caxito, 2008). Com a injeção de novo capital humano, a empresa pode contar com sangue novo e novas ideias, renova e enriquece os recursos humanos e a cultura organizacional e aproveita os investimentos em formação de outras empresas ou dos próprios candidatos (Muscalu, 2015). Porém, segundo o mesmo autor, este tipo de recrutamento traz algumas desvantagens: requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, o que requer custos operacionais; é um processo mais moroso, mais inseguro em comparação com o recrutamento interno; e afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.

Este tipo de recrutamento requer a aplicação de alguns métodos e técnicas, com o objetivo de alcançar e atrair candidatos para as vagas que se encontram em aberto, como é o caso do e-recrutamento, *head-hunting*, anúncios, bases de dados, feiras de emprego, e contatos com universidades, por exemplo (Ferreira & Vargas, 2014; D'Ávila, *et al.*, 2010).

Idealmente, devido às vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aplique tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos (Chiavenato, 2004).

Já, no que diz respeito à seleção, que surge mediante o recrutamento, esta é vista como o processo de escolha de um ou mais candidatos que apresentem as características desejadas pela organização ao posto ou postos de trabalho que se encontram em aberto

(D'Ávila, *et al.*, 2010). Este processo tem ganho cada vez mais relevância no âmbito empresarial, estando em jogo o capital intelectual das organizações (Abraham, *et al.*, 2015).

Segundo Chiavenato (2004), este conceito pode ser configurado como um processo de comparação e de decisão. Comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. E processo de decisão na medida que é feita uma escolha final após o processo de comparação, sempre da responsabilidade de cada chefe de área ou gerente.

A seleção visa dar resposta a dois problemas básicos: a adequação das pessoas ao cargo; e a eficiência das pessoas no cargo (Abraham, *et al.*, 2015). Neste contexto, é importante que a seleção seja realizada com rigor e profissionalismo, pois são elevados os custos que uma má seleção acarreta, como é o caso da necessidade de formação adicional e até mesmo a rescisão de contratos que, posteriormente, leva à criação de um novo processo de R&S (Cunha & Cavalcanti, 2011; Odom, 2013). Este é também um processo onde estão presentes dois pontos de vista: de um lado, a organização que está a recrutar e que procura candidatos que se ajustem às suas características e necessidades de trabalho; e do outro lado, os candidatos que possuem expectativas relativamente à empresa e ao posto de trabalho em aberto (Abraham, *et al.*, 2015). Desta feita, é importante que o candidato esteja bem preparado para ir o mais longe no processo de seleção a par de quem faz a seleção ter que possuir sensibilidade para não quebrar as expectativas e a imagem que os candidatos têm da organização. Esta quebra pode levar, por vezes, a desistências do processo (D'Ávila, *et al.*, 2010).

Nas palavras de Chiavenato (2004), a seleção de pessoas constitui um processo composto por várias etapas ou fases sequenciais pelas quais passam os candidatos. À medida que vão sendo bem-sucedidos, os candidatos passam para as etapas posteriores. Se não conseguirem superar alguma das fases do processo, os candidatos ficam de fora e não passam às próximas fases. Para isto é necessário a aplicação de varias técnicas e procedimentos que variam de acordo com o perfil e a complexidade do cargo. Exemplos destas técnicas de seleção são: as entrevistas, testes psicotécnicos e de personalidade, análise curricular, dinâmicas de grupo, *assessment centers*, entre outros. Segundo o autor anteriormente citado, cada uma destas técnicas fornece informações e características sobre os candidatos e quantas mais forem aplicadas, mais informações vão conseguir recolher acerca dos candidatos, mas em contrapartida haverá um acréscimo dos custos operacionais e o processo será mais demorado.

3.3. Métodos de Recrutamento

A escolha do meio de divulgação a utilizar no processo de recrutamento é fundamental para definir o seu sucesso, tendo em conta o público que se pretende alcançar (Peretti, 2007). O recrutamento externo faz uso de um variado leque de técnicas para atrair candidatos à vaga existente (D'Ávila, *et al.*, 2010) e, face a isso e à limitação de páginas deste TFM, nos próximos capítulos apenas vão ser abordados aqueles que foram utilizados em contexto de estágio na empresa Msearch.

3.3.1. Anúncios

A colocação de anúncios com o objetivo de obter um alto número de candidaturas às vagas em aberto é um dos mais importantes métodos de recrutamento, sendo considerado um dos meios mais utilizados pelas empresas para dar a conhecer as suas necessidades de recursos humanos (Machado & Portugal, 2013). Inicialmente estes

começaram por ser publicados nos meios de comunicação e, posteriormente, com os desenvolvimentos tecnológicos e o aparecimento da internet começaram a surgir também *websites* específicos para a publicação de anúncios de emprego, vindo este meio a revelar maiores níveis de eficácia do que quando colocados em jornais ou em revistas de especialidade, essencialmente devido ao maior alcance que este consegue atingir e aos custos significativamente mais reduzidos que acarreta, segundo Cunha, *et al.* (2010).

O anúncio deve ser construído de forma a não atrair apenas quantidade mas também qualidade, ou seja, candidatos que se ajustem ao máximo aos requisitos inicialmente impostos pela organização (Abraham, *et al.*, 2015). Para isto é imprescindível que exista um bom descritivo de funções, para que haja, desde logo, uma primeira filtragem e atração de candidatos potencialmente capazes de ser admitidos (Sousa, *et al.*, 2006). Segundo estes autores, de modo a tornar-se mais eficaz, o anúncio deve conter informações exatas sobre a organização, a localização geográfica, o descritivo de funções, bem como os requisitos relevantes para o cargo. Em contrapartida o mesmo deve ser elaborado de forma a evitar a indicação de preferências em termos de raça, religião, idade, sexo ou nacionalidade (Ivancevich, 2008).

Redman & Mathews (1992) criaram o modelo AIDA, pelo qual os anúncios se devem reger para uma maior atração de candidatos. Este assenta-se em quatro fatores: chamar a Atenção através de cores e formatos que chamem mais à atenção; captar o Interesse com a colocação do local da função, salário, a experiência, qualificações e atributos pessoais exigidos; despertar o Desejo com pacotes de benefícios, desafios e imagem do posto a preencher; e estimular a Ação através das instruções sobre modo e prazo de candidatura, estimulando o envio do CV, por exemplo.

3.3.2. E-Recrutamento

Com o desenvolvimento tecnológico, as organizações têm recorrido cada vez mais ao E-Recrutamento (Radhika & John, 2016). Este tipo de recrutamento eletrónico segundo Cunha, *et al.* (2010), consiste na candidatura a uma vaga que se encontra em aberto através da internet, que seja por *e-mail*, *websites* das próprias empresas ou portais de empregos. Desta feita, os candidatos podem responder às ofertas de emprego que mais se ajustam ao seu perfil, ou até divulgar espontaneamente o seu CV para que as entidades empregadoras o possam analisar. A utilização deste método, no ponto de vista da organização, apresenta ganhos em termos de tempo poupado em triagens de candidatos, assim como em reduções de custos (Radhika & John, 2016). Nas palavras de Cunha *et al.* (2010), esta é uma ferramenta cada vez mais utilizada e que permite receber candidaturas estruturadas, em maior número, num curto espaço de tempo e com menores custos associados, onde o candidato pode proceder à realização da sua candidatura numa questão de minutos e em qualquer parte do globo (Ivancevich, 2008; Torrington, *et al.* 2009).

Numa perspetiva de inovação e de se manterem competitivas, a maioria das empresas acabam por se ver na necessidade de aderir a este método de recrutamento (Sylva & Mol, 2009), que tem como algumas das vantagens o facto de a empresa poder disponibilizar em vários locais a mesma vaga, criando assim um universo mais extenso ao receber um maior volume de candidaturas (Rosoiu & Popescu, 2016). Para além disso é possível automatizar a ordenação e arquivamento de candidatos, consoante os formulários preenchidos, levando a uma redução de custos e tempo (Sharma, 2014).

Contudo, este tipo de recrutamento também pode trazer algumas desvantagens, na medida em que pode dar azo ao excesso de candidaturas sem interesse, à exclusão de

candidatos que possam não ter acesso à internet e a sua natureza impessoal pode gerar desconfiança e inibir certos candidatos, podendo assim perder-se candidaturas relevantes (Cunha, *et al.*, 2010).

Nas palavras de Sharma (2014), nos dias que correm também redes sociais e de trabalho (como é o caso do *LinkedIn*⁵ e do *Facebook*⁶) fazem parte deste universo do E-recrutamento. Segundo o mesmo autor, devido aos diversos seguidores que algumas páginas de empresas e de anúncios de emprego têm e com a facilidade de à distância de um clique se partilhar um anúncio, fazendo com que este alcance um elevado número de pessoas, cada vez são mais as organizações que recorrem a estes meios para divulgar as suas oportunidades de trabalho e assim receber um elevado número de candidaturas.

Este é um método muito requisitado dentro da Msearch, pelo facto de a grande maioria das candidaturas ser efetuada via *website* da empresa. Os candidatos submetem a sua candidatura, com o respetivo CV em anexo, e esta é direcionada para o endereço de *e-mail* do consultor responsável pelo *job*, entrando também diretamente para a base de dados da organização. Este é um processo fácil, rápido e bastante acessível para ambas as partes.

3.3.3. Bases de Dados

As bases de dados inseridas no contexto das consultoras de R&S são ferramentas indispensáveis para o recrutamento de candidatos. 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 (Shafique, 2012). Visto que os *websites* das empresas permitem o registo de candidatos e posteriormente a

⁵ Rede Social Profissional

⁶ Rede Social

colocação dos mesmos nas bases de dados, estas transformam-se em importantes fontes de busca de RH (D'Ávila, *et al.*, 2010).

Na Msearch, mesmo que um candidato não preencha os requisitos a um determinado posto este mantém-se na base de dados e pode vir a ser contactado para um projeto futuro. Através destas bases de dados, é também possível registar informações que tenham sido recolhidas em contexto de entrevista relativamente a *hard* e *soft skills* dos candidatos. Informações que completam os perfis e que podem vir a ser úteis em necessidades futuras de recrutamento.

3.3.4. *Head-hunting*

Head-hunting, ou *executive search*, nas palavras de Cunha *et al.* (2010), consiste na procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços. Ou seja, é uma procura pró-ativa pelos melhores candidatos para um determinado posto de trabalho, através de um contacto direto com os mesmos, podendo estes nem ter a intenção de abandonar os atuais cargos naquele momento. Segundo os mesmos autores, 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, e recorre aos serviços de um *head-hunter* para que este possa procurar e encontrar profissionais qualificados que preencham os requisitos exigidos. Visto que muitos dos melhores profissionais no mercado tendem a não responder aos anúncios que são colocados, por não estarem ativamente à procura de uma nova oportunidade de emprego (Faulconbridge, *et al.*, 2008), o recurso à consultoria de *head-hunting* mostra-se eficaz na atração de pessoal qualificado, experiente e com elevado potencial (Floreia, 2014).

Relativamente ao processo, numa primeira fase é necessário que exista um conhecimento profundo da empresa cliente, bem como das funções a desempenhar pelo profissional a recrutar, das competências exigidas e das informações relativas à remuneração, para que numa segunda fase se inicie a pesquisa de perfis e posterior contacto com os potenciais candidatos via telefone, e-mail ou *LinkedIn* (Fisher, *et al.*, 2014). Após a avaliação das motivações, atributos e adequação dos mesmos, o consultor chega a uma lista reduzida de candidatos com maior potencial, que posteriormente irá entrevistar e avaliar, para assim decidir os que vai apresentar ao cliente (Meriläinen, *et al.*, 2015).

Nas palavras de Ramsey (2013), as razões pelas quais os *head-hunters* fazem este trabalho com mais facilidade e rapidez deve-se: ao tempo suficiente e pessoal qualificado para realizar esse trabalho; à formação especializada; à experiência e perícia em localizar, identificar, recrutar e avaliar, utilizando ferramentas sofisticadas de avaliação e seleção de candidatos; às extensas redes de contactos; ao acesso a diversas fontes de talento, onde se incluem as minorias; e o conhecimento das tendências emergentes na formação e contratação.

Mas este método de recrutamento muito específico, tem também algumas desvantagens agregadas como os elevados custos associados, a demora e complexidade de alguns processos, e as restrições que podem surgir na medida em que não é possível abordar um presumível candidato que tenha sido recrutado noutra projeto para outra empresa cliente (Faulconbridge, *et al.*, 2008).

3.4. Métodos de Seleção

Após todo o processo de atração de candidatos a um processo de R&S segue-se a segunda fase do processo, que consiste em selecionar os candidatos que mais se

adequam às necessidades organizacionais e que mostrem maiores probabilidades de vir a ter elevados níveis de desempenho dentro das empresas (Cunha, *et al.*, 2010).

Quando toca a determinar critérios de seleção pode-se utilizar três perspetivas definidas por Torrington, *et al.*, (2005). São elas, *organisational fit*, *team/functional fit* e *job fit*. Segundo estes autores, na primeira perspetiva consideram-se adequados os candidatos que se enquadrem, em termos de atitudes, valores e personalidade, na organização, e que vão ao encontro dos objetivos da mesma. A segunda diz respeito às capacidades interpessoais e de trabalho em equipa. Já a terceira perspetiva remete para as características pessoais necessárias para o desempenho eficaz da função.

Para este efeito é necessário a aplicação de técnicas de seleção que permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento (Chiavenato, 2004). Na maioria dos processos são utilizadas várias técnicas com o intuito de fornecer de forma fiável um maior conjunto de informações dos potenciais candidatos, como é o caso das entrevistas, análise curricular, dinâmicas de grupos, controlo de referências, testes psicotécnicos, entre outros (D'Ávila, *et al.*, 2010).

Tendo em conta o extenso conjunto de técnicas de seleção existentes, à semelhança do que foi feito na secção anterior, os seguintes subcapítulos focar-se-ão apenas naquelas que foram abordadas em contexto de estágio na Msearch.

3.4.1. *Triagem Curricular*

A análise curricular, nas palavras de Cunha, *et al.*, (2010), corresponde ao primeiro contacto entre o candidato e a organização. Nesta fase, segundo Machado, *et al.*, (2014) deve ser afastado apenas quem não corresponda, de facto, aos requisitos solicitados. Ou seja, é feita uma comparação entre o descritivo de funções exigido para

o cargo e a formação e experiência dos candidatos ao mesmo (Bilhim, 2009). A partir daqui aqueles que não preenchem os requisitos exigidos para a função são afastados do processo, ao invés daqueles que tenham uma formação e experiência que se adequem, passando à fase seguinte do processo de seleção (Machado, *et al.*, 2014).

3.4.2. Entrevista

Segundo Florea & Duica (2016), a entrevista de seleção constitui a técnica mais utilizada no processo de R&S. Chiavenato (2004) refere que este método consiste num processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra, de forma a avaliar as suas capacidades interpessoais e técnicas, permitindo identificar, definir e quantificar informação e conhecimento, assim como interpretar os comportamentos dos candidatos a determinada posição (Slowik, 2001).

Nas palavras de Florea & Duica (2016), a entrevista constitui o método mais comum e eficaz para a contratação de determinado pessoal, sendo muitas das vezes o único método de seleção utilizado pelas empresas nos seus processos de R&S.

Torrington, *et al.*, (2005) mencionou que a entrevista serve o objetivo de recolher informação para prever quão bem os candidatos podem vir a realizar as suas tarefas, através de critérios pré-definidos. Remetendo-se, assim, para as entrevistas estruturadas, que são realizadas baseando-se em perguntas formuladas de acordo com a análise de funções do cargo a preencher, e o seu conteúdo refere-se exclusivamente a comportamentos importantes para a realização das funções (Florea & Duica, 2016). Por sua vez Cunha, *et al.*, (2010) defende que entrevistas não estruturadas medem melhor determinados aspetos de personalidade e competências interpessoais, não havendo

razões para as deixar de realizar, apesar da outra tipologia medir melhor os conhecimentos sobre o cargo a desempenhar e a experiência para o mesmo.

Nas palavras de Cunha, *et al.*, (2010) e Florea & Duica (2016), estamos perante diversos tipos de entrevista se quisermos ter em conta os seus intervenientes: Individual - o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador; Sequencial - o candidato é entrevistado por várias pessoas sequencialmente; Duo - na mesma entrevista estão presentes dois entrevistadores; Painel de Entrevistadores - quando há mais de dois entrevistadores para o mesmo candidato; e Entrevista de Grupo - onde um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores. Constata-se que as empresas tendem a optar pela entrevista de carácter individual, sendo este o método mais satisfatório para o entrevistado (Torrington, *et al.*, 2005), tratando-se da melhor forma de promover a confiança e a interação entre os intervenientes (Florea & Duica, 2016). Ainda assim esta pode acarretar alguns riscos, como é o caso da decisão depender apenas do julgamento de uma só pessoa e haver a possibilidade de esquecimento de informações importantes (Torrington, *et al.*, 2005).

Algumas das entrevistas podem exigir que estas sejam feitas via telefone ou videoconferência devido às dificuldades de entrevistar presencialmente candidatos que se encontrem geograficamente distantes, havendo desta forma uma economia de custos e tempo para ambas as partes, não deixando de apresentar altos níveis de fiabilidade (Bartram, 2000).

Desta forma, este método revela ser um excelente meio para a eficácia de um processo de R&S, sendo um instrumento versátil que acarreta custos relativamente baixos, levando a conhecer profissionais e os seus respetivos percursos e

proporcionando a escolha daqueles que mais se identificam com as organizações (Cunha, *et al.*, 2010).

3.4.3. *Controlo de Referências*

Em fases mais avançadas dos processos de R&S, muitas empresas recorrem ao controlo de referências. Este é um procedimento comum que proporciona um meio eficaz de fornecimento de maiores níveis de informação acerca do candidato e do seu desempenho (Bartram, 2000). Com o principal objetivo de confirmar e recolher informações factuais relevantes para um conhecimento mais profundo do candidato e do seu desempenho enquanto profissional (Torrington, *et al.*, 2009). Esta recolha e controlo de referências é um método bastante comum em Portugal, sendo mesmo um critério diferenciador para candidatos em igualdade de circunstâncias (Cunha, *et al.*, 2010), podendo ser feita junto de atuais ou antigos colegas de trabalho e/ou superiores hierárquicos.

3.4.4. *Assessment Center*

O *Assessment* consiste num processo de avaliação de comportamento, baseada em múltiplas fontes de informação, que é utilizado para a tomada de decisão de contratar, identificação de potencial, diagnósticos de necessidade de formação, e planeamento organizacional (Oliver, *et al.*, 2016). Este tem como principais vantagens a diversidade de instrumentos de avaliação aplicados, a utilização de simulações que refletem as tarefas a desempenhar no futuro posto de trabalho, a standardização dos procedimentos, bem como os contributos para a formação dos indivíduos (Cunha, *et al.*, 2010).

Como fontes de informação as empresas que prestam este serviço (como é caso a Msearch) aplicam vários testes e exercícios como: Prova Dinâmica de Grupo, onde se

analisa o comportamento em situação de trabalho de equipa, na perspetiva de obter informação sobre o possível desempenho do indivíduo na sua função; Testes de Aptidões, que analisam em que medida as pessoas são capazes de levar a cabo vários aspetos de um trabalho, como raciocínio verbal ou numérico; Testes de Personalidade, que proporcionam uma compreensão de qual o estilo de comportamento preferido pela pessoa em contexto de trabalho; e Entrevista Presencial para identificação do conhecimento específico, experiência profissional, competências pessoais, expectativas e motivação para a função e para a empresa (Oliver, *et al.*, 2016).

4. O Estágio na Msearch

Neste capítulo, procura-se expor de forma clara e transparente as várias etapas que compõem os processos de R&S realizados na empresa à qual o estagiário ficou alocado durante o período de estágio e com as quais teve oportunidade de acompanhar e fazer parte. Sendo esta uma secção imprescindível para a compreensão de algumas das tarefas realizadas durante os três meses de estágio, estando estas expostas na segunda secção deste capítulo.

4.1. *O Processo de Recrutamento e Seleção na Msearch*

Este processo tem início com a realização de um diagnóstico da necessidade de R&S por parte do cliente. Através da realização de uma reunião (onde estão presentes um ou mais consultores da divisão que vai ficar responsável pelo projeto) são apresentadas de forma muito descritiva, a função ou funções a recrutar, as suas especificidades, as condições salariais, e outros benefícios e informações acerca da empresa ou do cargo, como a cultura organizacional, a sua missão, e algumas estratégias. Isto com o objetivo de recolher o máximo de informação para disponibilizar

aos candidatos e auxiliar os consultores em todo o processo. Quando se trate de um cliente em carteira para o qual já tenham sido realizados processos anteriores, este diagnóstico poderá ser feito via correio eletrónico, mas sempre com um descritivo de funções bastante claro e concreto em anexo.

Seguidamente, é criado e divulgado o anúncio (ver Anexo 7) e começa a ser feita a prospeção de candidatos para o projeto. Esta última é feita de modo a encontrar e atrair candidatos competentes e devidamente motivados através dos mais variados métodos como: colocação do anúncio na internet (*website* da Msearch, *LinkedIn*, e nos principais websites relacionados com a procura de emprego); pesquisa de candidatos na base de dados da empresa e *LinkedIn (executive search)*; protocolos com faculdades; feiras de emprego e outros eventos; e pesquisa direta no mercado (*networking*), que muito se deve ao fluxo de contactos que os consultores desenvolvem com todo o tipo de profissionais ao longo das suas carreiras.

O *website* da Msearch, serve como meio de divulgação das vagas que se encontram em aberto, dando, por sua vez, a possibilidade de candidatura às mesmas e consequente inscrição na base de dados da empresa, através da anexação do CV por parte dos candidatos. Através deste método os consultores são imediatamente informados via *e-mail* das candidaturas que vão sendo realizadas, permitindo que seja feita de imediato uma triagem curricular. Caso os candidatos não preencham os requisitos ao projeto que concorreram, estes manter-se-ão, de igual forma, na base de dados, ficando elegíveis para projetos futuros.

A base de dados da Msearch, assim como o *LinkedIn*, são, na rotina dos consultores, ferramentas indispensáveis para a realização de *executive search*. Através delas procede-se à pesquisa direta de candidatos no mesmo setor de atividade da função

a recrutar, assim como em empresas concorrentes do seu cliente. Na base de dados encontram-se inseridos todos os candidatos que realizaram até então a sua candidatura pelo *website* da empresa, bem como aqueles que foram inseridos manualmente por um consultor. Na base de dados é também mantida toda a informação recolhida acerca de entrevistas realizadas no passado. Com este método, consegue-se identificar profissionais com bons indicativos na sua função, ainda que estes possam não estar à procura de emprego naquele momento.

Os anúncios de emprego são também divulgados nos principais sítios de pesquisa de empregos *online* (net-empregos, sapo empregos, expresso empregos). Desta forma consegue-se, em muitos dos casos, encontrar candidatos que, ao responderem diretamente ao anúncio e estando à procura de um novo emprego, acabam por estar completamente alinhados e motivados para o projeto em aberto.

Outro dos métodos de recrutamento utilizado na Msearch é o contacto com universidades ou gabinetes de saídas profissionais, que acabam por ser um auxílio importante na procura de candidatos, nomeadamente quando toca a posições mais juniores.

Posteriormente, e com base nos requisitos do perfil solicitado, é efetuada uma pré-seleção às candidaturas disponíveis. O consultor ou consultores responsáveis pelo projeto analisam os CV's recebidos e verificam se os candidatos se enquadram no perfil pretendido pelo cliente. Após esta etapa os candidatos são contactados via telefone ou correio eletrónico com o intuito de confirmar fatores eliminatórios, perceber a sua motivação para um novo desafio, expectativas, disponibilidade e, posteriormente, caso não se verifique nenhum fator eliminatório, fazer uma convocatória para uma primeira

entrevista, a realizar nas instalações da Msearch, ou, caso os candidatos se encontrem geograficamente distantes, esta pode ser realizada via videoconferência.

Neste entrevista individual os candidatos são avaliados no que concerne às suas competências e experiência profissional (*hard skills*) e características pessoais (*soft skills*), com o objetivo de perceber se estes se enquadram no perfil pretendido pelo cliente, assim como na sua cultura organizacional e metodologias de trabalho. Antes de esta iniciar, o consultor tem como objetivo pôr o candidato o mais à vontade possível, havendo uma breve conversa para assim quebrar a timidez e o embaraço que possa existir por parte dos mesmos. Posteriormente dá-se início à entrevista, com o consultor a fazer uma breve apresentação da Msearch e passa-se a palavra ao candidato, na procura de saber mais acerca das suas habilitações literárias e experiência profissional. No decorrer da entrevista são colocadas questões concretas, que procuram identificar os seus conhecimentos, contactos com determinadas áreas e instrumentos, tarefas que desempenhou, responsabilidades que tinha nas suas funções anteriores, assim como exemplos concretos de decisões importantes que teve de tomar. Os candidatos podem também ser questionados sobre possíveis futuras situações no trabalho, de forma a perceber o modo como estes reagiriam às mesmas. Ao mesmo tempo tenta-se perceber quais as motivações do candidato relativamente aos seus objetivos profissionais a curto e longo prazo. Posto isto, e quando o consultor já recolheu a informação necessária, este passa a apresentar o projeto e a respetiva empresa cliente (em casos de pedido de confidencialidade este dado não é revelado nesta fase), procurando perceber a opinião e motivação que o candidato tem sobre a mesma e de forma é que este se ajusta a ela. Para finalizar, são colocadas questões relativamente aos conhecimentos linguísticos, expectativas salariais, assim como a outros benefícios, critérios estes que também têm

peso na validação ou não de um candidato. Pois se este tem uma expectativa salarial muito acima daquela que o cliente pode pagar ou pretende receber benefícios (como carro da empresa, seguro de saúde, etc.) que não estão incluídos no pacote, torna-se mais complicada a negociação e o alinhamento do candidato com o projeto.

Por vezes, acontece que alguns candidatos, quer seja por não ter interesse na empresa cliente, pelo pacote salarial oferecido não corresponder às expectativas, ou por haver alguma alínea que não o permita prosseguir no atual projeto, ficam referenciados como pró-ativos. Ou seja, são candidatos que se enquadram na área de atuação do consultor, tendo bons *soft* e *hard skills* apesar de, naquele exato momento, não existir um projeto em que se possam inserir. O que poderá acontecer mais tarde é o surgimento de uma nova oportunidade em que o seu perfil se enquadre, deixando de ser necessária a realização de uma nova entrevista, permitindo dar uma resposta mais rápida e eficaz ao cliente.

Quando o cliente assim pretende, poderão ser aplicados outros métodos de seleção como dinâmicas de grupo, testes de aptidão ou testes de personalidade, com o intuito de avaliar o comportamento e psicometria dos candidatos. Estas são técnicas disponíveis, mas muito pouco recorrentes no quotidiano da Msearch, não tendo havido oportunidade de acompanhar um processo que requeresse este tipo de avaliação de candidatos.

Após a validação dos candidatos, pode haver a necessidade de confirmar as referências profissionais que foram dadas pelos mesmos durante a entrevista. Com isto pretende-se comprovar e certificar as informações que foram dadas pelo candidato relativamente à sua experiência, desempenho e relações interpessoais, entrando, desta feita, em contacto com antigos superiores hierárquicos. Este controlo é feito,

normalmente, via telefone e baseia-se em perguntas bastante objetivas, sendo um processo de relativa rápida execução. É importante que se faça, pelo menos, a recolha de duas referências, de preferência de empresas distintas, para posteriormente enviar ao cliente.

Posteriormente a todas as etapas de seleção realizadas pela Msearch é apresentada uma *shortlist* ao cliente com os candidatos validados. Com esta vai sempre anexado um relatório individual onde estão descritas as informações mais relevantes relativamente à experiência profissional e competências de cada candidato recolhidas até então. Estes dados são também inseridos pelo consultor na base de dados da empresa, dentro do respetivo projeto (ver Anexo 5), estando à disposição de toda a equipa.

Após a análise do relatório por parte do cliente, este faz uma seleção dos perfis que considera mais adequados à função e que pretende levar à próxima fase, que consiste na realização de uma entrevista, em lugar a designar pelo cliente, e que pode ser realizada pelo chefe de departamento, diretor de RH, ou até mesmo pelo diretor da empresa que está a contratar. Cabe ao consultor passar esta informação ao candidato, fazendo assim de elo de ligação entre a empresa cliente e o mesmo. De ressaltar também a necessidade de transmitir o *feedback* negativo aos candidatos não validados, acerca da decisão do cliente. São informados, sempre que possível, das razões pelas quais estes decidiram não avançar com o seu perfil e que em caso de nova oportunidade podem vir a ser novamente contactados.

Posteriormente a isto, chega a fase final do processo de R&S, que encerra quando um dos candidatos apresentados em *shortlist* é selecionado pelo cliente e é assinado o contrato de trabalho que lhe é apresentado. Caso isto não aconteça, o

processo regressa à fase inicial e procura-se de novo, através dos métodos de recrutamento já referenciados anteriormente, encontrar um candidato que encaixe no perfil pretendido pela empresa cliente.

Ainda que o processo seja encerrado com a validação de um candidato enviado pela Msearch, o consultor não deixa de manter contacto com o cliente e com o candidato, havendo um acompanhamento constante, de maneira a facilitar a integração do recém empregado e obter *feedback* de ambas as partes.

4.2. *Atividades Realizadas no Estágio*⁷

A realização do estágio curricular em causa prendeu-se com o objetivo primordial de fazer a ligação entre os conhecimentos adquiridos em contexto académico no âmbito do Mestrado de GRH e a realidade organizacional numa das vertentes desta mesma área (Recrutamento e Seleção). Este estágio teve início no dia 10 de março de 2017, com término no dia 9 de junho do mesmo ano (fazendo um total de 480h), sendo este desenvolvido na divisão de E&M da empresa Msearch e tendo como principal foco o R&S especializado para quadros médios e superiores nessa mesma área. Durante este, o estagiário pôde estar envolvido em vários projetos (cerca de 30 mais precisamente) desenvolvidos nesta divisão, sendo as suas funções divididas consoante a necessidade e os projetos em curso dos dois consultores que faziam parte da equipa naquele momento, excetuando-se as atividades de carácter comercial.

Os primeiros dias de estágio foram dedicados ao acolhimento, integração e formação inicial *on the job*, nomeadamente no que dizia respeito às funções a desempenhar no futuro. Houve, desde logo, contacto com a plataforma *Bond Adapt*, que serve de base de dados de candidatos e que contém toda a informação não só acerca dos

⁷Ver Anexo 4

mesmo, mas também dos clientes, dos projetos que estão em curso, assim como serve de meio para introduzir os anúncios de emprego no *website* da empresa. Esta é uma ferramenta indispensável e de grande suporte para o trabalho diário dos consultores, a par do endereço de correio eletrónico (Outlook), que foi atribuído ao estagiário logo no primeiro dia. Este serviu como meio para proceder à realização de triagens curriculares, contactar candidatos, marcar entrevistas, assim como organizar a agenda e consultar a agenda dos restantes consultores da equipa, de modo a não haver a marcação de entrevistas sobrepostas a outras tarefas e indisponibilidade da parte dos mesmos.

Relativamente à base de dados, ferramenta de trabalho muito requisitada, era da competência do estagiário a constante atualização dos processos e perfis na mesma. Para isso, toda a informação pertinente relacionada com os candidatos, como CV's, folhas de entrevista, cartas de apresentação, marcação de entrevistas e outras informações relevantes, eram inseridas nesta plataforma. Aí eram também abertos novos processos de R&S e a atualização ou encerramento dos mesmos.

Outra das tarefas que estava incumbida era a pesquisa direta de candidatos (*executive search*) na base de dados (ver Anexo 6) ou *LinkedIn*. O já anteriormente abordado *headhunting*, permitiu desenvolver o conhecimento relativamente aos perfis especializados a recrutar, na medida em que cada pesquisa é realizada utilizando palavras-chave acerca da função que se pretende. Tendo a base de dados e o *LinkedIn* centenas de milhares e milhões de perfis, correspondentemente, é necessário que se conheça exatamente as especificações da função, para que assim, os resultados da pesquisa sejam mais exatos e o mais direcionados possível para aquilo que realmente se pretende.

A publicação e atualização de anúncios nos *websites* de emprego em que a Msearch partilha as suas vagas, fazia também parte do quotidiano do estagiário dentro da empresa. Através destes os candidatos são direcionados para a página da empresa ou para um *e-mail* de um consultor, podendo desta forma registar as suas candidaturas.

A cargo do *trainee* estava também a responsabilidade de fazer a marcação de entrevistas. Após conversa telefónica com o candidato, eram feitas, desde logo, algumas questões mais gerais que procuravam perceber qual a motivação para abraçar um novo desafio profissional, por exemplo. Posto isto, prosseguia-se ao registo de toda a informação (tanto na agenda como na base de dados) e ao envio da confirmação e do *invite* com todas as informações ao candidato (data, hora, morada e entrevistador).

Outra das tarefas principais que fez parte deste estágio foi a elaboração de CV's *blind*. Estes têm um fim comercial que consiste no envio de um CV apenas com as informações acerca da experiência profissional e percurso académico do candidato, ocultando todos os seus dados pessoais, com o objetivo de “aliciar” um cliente (ou futuro cliente) que possa estar com necessidades de recrutamento para aquele tipo de perfil. Normalmente estes são elaborados quando existem candidatos com grande potencial, mas que naquele momento não se encaixam em nenhum projeto que esteja em aberto.

O aprendiz teve também oportunidade de presenciar um grande número de entrevistas (cerca de 50) de todas as áreas da Msearch, fazendo-o, por norma, de forma discreta e não interventiva (intervindo, por vezes, ao fazer a apresentação da empresa). Fator que permitiu compreender todos os objetivos que se pretendem da mesma, assim como a sua condução, perguntas chave e forma de avaliação dos candidatos.

Houve a oportunidade de acompanhar e desenvolver por completo alguns projetos de R&S desde o seu início até ao envio da *shortlist*. Tarefa de grande responsabilidade que acabou por demonstrar um voto de confiança e de reconhecimento do trabalho que vinha a ser feito até então. Neste, o estagiário teve a seu encargo desde logo, a criação do anúncio e colocação do mesmo no *website* da empresa e restantes plataformas de divulgação, execução da triagem de currículos recebidos, pesquisa direta de candidatos e posterior marcação de entrevistas com os candidatos triados. A única fase do processo que não era desenvolvida pelo estagiário era a realização das entrevistas, tendo havido apenas um caso isolado da realização por inteiro de uma, via videochamada. Coube, posteriormente, ao estagiário, preencher a folha de entrevista com os dados recolhidos e a enorme responsabilidade de aprovar ou não o candidato entrevistado. Acabando este processo, por parte do estagiário, até ao envio da *shortlist* ao cliente.

Foi também possível, durante a estadia na Msearch, assistir à reunião de final do primeiro trimestre. Considerando-se um momento importante, em que são expostos os resultados detalhados de todas as equipas e dos consultores um a um. Nesta todos tiveram direito à palavra, com o intuito de explicar a fase em que estavam os projetos em curso, assim como aqueles que tinham sido encerrados, com ou sem sucesso, apontando os aspetos positivos e negativos que sucederam até então. Este momento permitiu ter uma perceção bem clara dos objetivos que estavam e que iam ser impostos, assim como ter uma noção da dinâmica e constante pressão na obtenção de resultados que envolve a área da consultoria de RH.

5. Análise da Experiência

Nesta secção pretende-se refletir acerca da experiência desenvolvida em contexto de estágio, fazendo um cruzamento com a respetiva revisão de literatura.

A começar pela consultoria de R&S, visto ser a área em que a Msearch atua, verifica-se que tal tem como objetivo prestar um serviço que visa apoiar os seus clientes na obtenção de melhores resultados, reduzindo os custos fixos destes e permitindo que exista um total foco nas suas principais áreas de atuação (Costa, 2012; Sarlo & Cerrito, 2017; Liu & Tyagi, 2017).

O processo de recrutamento tem início com uma reunião com o cliente, com o objetivo de perceber as necessidades do mesmo, assim como fazer o levantamento de informações relevantes acerca do perfil a recrutar. Perfil este que resulta de um descritivo de funções que vai possibilitar a criação do anúncio de emprego, assim como fornece informações imprescindíveis aos consultores para auxílio em todo o processo de recrutamento (Sousa, *et al.*, 2006).

Numa perspetiva de acompanhar o desenvolvimento tecnológico e as constantes mudanças do mercado, as empresas de consultoria de R&S, como é o caso da Msearch, tendem a recorrer cada vez mais à internet como ferramenta fundamental no auxílio dos seus processos. O facto de a empresa poder colocar os seus anúncios nos mais diversos *websites* e plataformas, permite a criação de um universo mais extenso e conseqüentemente a receção de um maior número de candidaturas (Rosoiu & Popescu, 2016). O contacto com a plataforma *LinkedIn* durante o período de estágio permitiu ter a percepção de que esta, devido aos cada vez mais utilizadores e à facilidade de criação de uma extensa rede de contactos, podendo muitos deles ser potenciais candidatos, é uma ferramenta cada vez mais utilizada no mundo da consultoria de R&S (Sharma,

2014). Esta rede social profissional permite que a empresa possa aplicar uma das suas técnicas mais requisitadas de recrutamento - o *head-hunting*. Modelo que é utilizado com o objetivo de corresponder às cada vez maiores exigências dos clientes e do mercado. Este consiste na pesquisa pró-ativa dos candidatos com maior potencial para uma determinada posição, através de um contacto direto com os mesmos (Cunha, *et al.*, 2010).

Respeitante às técnicas de seleção utilizadas pela Msearch, com o intuito de rastrear os candidatos e recolher o maior número de informações dos mesmos (D'Ávila, *et al.*, 2010), é privilegiada a entrevista. Esta é a técnica mais utilizada pelas empresas quando toca a fazer a seleção de um candidato a um posto em aberto, podendo muitas das vezes ser a única utilizada (Floreia & Duica, 2016), pois esta permite fazer uma recolha de informação relativamente às *hardskills* e *softskills* dos candidatos, que levam os recrutadores a chegar a conclusões acerca de quão bem esses estão ou não preparados para o posto e se identificam com as organizações (Cunha, *et al.*, 2010).

Devido à componente internacional a que a Msearch está associada ou por alguns candidatos não terem disponibilidade de se deslocarem aos seus escritórios, algumas das entrevistas podem exigir que estas se realizem via telefone ou, de preferência, via *Skype*, havendo desta forma uma economia de custos e tempo para ambos os intervenientes e mantendo-se um alto nível de fiabilidade (Bartram, 2000).

Durante a realização do estágio foi notório que a Msearch vai ao encontro das boas práticas de R&S encontradas na literatura e daquele que é o principal objetivo da consultoria nesta área – a identificação de candidatos que mais se ajustam à cultura organizacional do cliente e que poderão responder de forma positiva às suas necessidades (Russel & Brannan, 2016). É de notar o especial cuidado que a empresa

presta com os seus clientes ao manter um contacto constante com os mesmos, de forma preservar as suas relações e a assumir-se como parte ativa e interessada nos seus resultados (Ates, 2013; Rafler, 2016).

6. Conclusões

Com vista a complementar o conhecimento académico, a realização de um estágio curricular revela-se uma etapa crucial na aprendizagem de qualquer aluno assim como tem um papel determinante no desenvolvimento de certas competências e influência nas suas futuras escolhas profissionais. A opção pela realização de um estágio nasceu da necessidade e interesse em aplicar e consolidar os conhecimentos obtidos durante os dois anos letivos do Mestrado, assim como da oportunidade de adquirir experiência profissional relevante na área ao contactar com a realidade da consultoria de Recrutamento e Seleção.

Neste caso em concreto, ao longo do período de estágio na divisão de E&M da Msearch, foram adquiridas inúmeras competências não só a nível de trabalho como também a nível pessoal, como é o caso da comunicação, trabalho em equipa, gestão de tempo, cumprimento de objetivos, relacionamento interpessoal e autoconfiança. Paralelamente, e muito graças ao incansável e constante acompanhamento dos consultores da área, foram conquistadas as competências base necessárias ao desenvolvimento dos processos de R&S, que permitiram total autonomia em todas as tarefas pelas quais o estagiário era responsável e que faziam parte do plano de estágio delineado.

Com o crescimento da consultoria nesta vertente dos RH, é notório o desenvolvimento que se faz sentir na Msearch desde a sua criação, havendo cada vez

mais necessidade de formar pessoas para auxiliar nos seus processos, com vista a que estes assimilem as melhores práticas de gestão a nível do R&S incorporadas na empresa, para que os mesmos possam assim dar continuidade ao seu percurso dentro desta. Prova disto foi o convite que surgiu para prolongar o vínculo à Msearch, demonstrando um voto de total confiança, vontade de formar e reter novos talentos por parte da empresa, e de superação de expectativas na perspetiva do estagiário.

De modo geral, é certo de que a realização deste estágio cumpriu com os seus objetivos pré-definidos, permitindo criar uma base de trabalho, assim como integrar o estagiário na área da consultoria de R&S especializado, desenvolvendo competências e técnicas que são indispensáveis à realidade do mercado de trabalho atual, que muito se deveu à forte componente prática das atividades desenvolvidas.

Por fim, como limitações na redação deste TFM o que mais se fez sentir foi o curto número de páginas impostos que acabou por delimitar algum desenvolvimento teórico mais alongado, obrigando à sintetização de alguma informação.

7. Referências

7.1. Referências Bibliográficas

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V. & Thomas, S., 2015. A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding a 'Fit'. *Journal of Developing Areas*, Volume 49 (5), pp. 335-342.

Ates, M. F., 2013. The Effect of Partnership Quality on Outsourcing Success in Human Resources Functions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 3 (12), pp. 705-731.

Bartram, D., 2000. Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 8 (4), pp. 261-274.

Bayo-Moriones, A. & Ortin-Angel, P., 2006. Internal Promotion Versus External Recruitment in Industrial Plants in Spain. *Industrial & Labor Relations Review*, Volume 59 (3), pp. 451-470.

Bilhim, J. A. d. F., 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais E Políticas - Universidade Técnica de Lisboa.

Caxito, F. d. A., 2008. *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A..

Ceartil, M., 2006. *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I., 2004. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas S.A..

Cocul'ová, J., 2015. An Analysis of Determinants of Recruitment and Selection Outsourcing Implementation. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Volume 63 (1), pp. 185-191.

Costa, R. L. d., 2012. Consultoria de Gestão: A Perspectiva da Visão do Cliente. *Revista Gestão e Planejamento*, Volume 12 (2), pp. 167-190.

Cunha, A. S. d. & Cavalcanti, F. R., 2011. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Análise Comparativa entre a Iniciativa Privada e a Pública. *Revista Espaço Acadêmico*, Volume 11 (131), pp. 76-80.

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.

D'Ávila, G. C., Régis, H. P. & Oliveira, L. M. B. d., 2010. Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma Análise pela Perspectiva dos Candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Volume 10 (1), pp. 65-80.

Dipboye, R. L., 1982. Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview. *Academy of Management Review*, Volume 7 (4), pp. 579-586.

Engle, R., 1998. Multi-step, structured interviews to select sales representatives in Russia and Eastern Europe. *European Management Journal*, Volume 16 (4), pp. 476-484.

Faulconbridge, J. R., Hall, S. J. E. & Beaverstock, J. V., 2008. New Insights Into The Internationalization of Producer Services: Organizational Strategies and Spatial Economies for Global Headhunting Firms. *Environment & Planning A*, Volume 40 (1), pp. 210-234.

Ferreira, F. S. & Vargas, E. C., 2014. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas. *Estação Científica*, Volume 4 (2), pp. 21-39.

Fish, A. & Macklin, R., 2004. Perceptions of Executive Search and Advertised Recruitment Attributes and Service Quality. *Personnel Review*, Volume 33 (1), pp. 30-54.

Fisher, R., McPhail, R., You, E. & Ash, M., 2014. Using Social Media to Recruit Global Supply Chain Managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Volume 44 (8/9), pp. 635-645.

Florea, N. V., 2014. Using Recruitment Agencies to Obtain The Best Candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, Volume 19 (1), pp. 80-89.

Florea, N. V. & Duica, A., 2016. Selection Interview - A Necessary Tool in Discovering the Best Candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, Volume 7 (3), pp. 105-114.

Ivancevich, J. M., 2008. *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª ed. São Paulo: McGraw Hill.

Liu, Y. & Tyagi, R. K., 2017. Outsourcing to convert fixed costs into variable costs: A competitive analysis. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 34 (1), pp. 252-264.

Machado, A. d. R. & Portugal, M. N., 2013. *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A. R., Machado, D. M. R. & Portugal, M. N., 2014. *Organizações: Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. 1 ed. Lisboa: Escolar Editora.

Machogu, C. G., Wanjala, J. W., Otieno, R. J. & Kibe, J., 2017. The Effects of Human Resource Outsourcing On Organisational Performance (A Case Study of Post Bank Kenya Ltd.). *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, Volume 8 (8), pp. 47-51.

- Meriläinen, S., Tienari, J. & Valtonen, A., 2015. Headhunters and the 'Ideal' Executive Body. *Organization*, Volume 22 (1), pp. 3-22.
- Muscalu, E., 2015. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, Volume 20 (3), pp. 351-359.
- Odom, C. L., 2013. New-Hire Retention Woes Drive Change in Health Insurer's Employee-Selection Process. *Global Business & Organizational Excellence*, Volume 32 (6), pp. 27-35.
- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F. & Conlon, P., 2016. Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition. *Journal of Management*, Volume 42 (7), pp. 1992-2017.
- 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*, Volume 19 (2), pp. 372-391.
- Peretti, J. M., 2007. *Recursos Humanos*. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Radhika, R. & John, F., 2016. E-Recruitment - An Organizational Change. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, Volume 3 (4), pp. 78-86.
- Rafler, M. V., 2016. HRO: Cloudy With a Chance of Consulting: Staying Competitive as an HR Multi Process Outsourcer Means Catering to Clients and Acting Less Like an Administrator and More Like a Partner. *Workforce (Media Tech Publishing, Inc)*, Volume 95 (4), pp. 32-48.
- Ramsey, R., 2013. Using headhunters to find the best hires. *Supervision*, Volume 74 (6), pp. 3-5.
- Redman, T. & Mathews, B. P., 1992. Advertising for Effective Managerial Recruitment. *Journal of General Management*, Volume 18 (2), pp. 29-44.
- Romaine, J., 2014. The Peter Principle resuscitated: are promotion systems useless?. *Human Resource Management Journal*, Volume 24 (4), pp. 410-423.
- Rosoiu, O. & Popescu, C., 2016. E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, Volume 20 (2), pp. 46-55.
- Russel, S. & Brannan, M. J., 2016. "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, Volume 34 (2), pp. 114-124.
- Sarlo, M. & Cerrito, J. A., 2017. Leveraging Technology to Reduce Costs and Improve Functionality of HR Departments. *Employee Benefit Plan Review*, Volume 71 (11), pp. 13-14.

Shafique, O., 2012. Recruiting in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 4 (2), pp. 887-901.

Sharma, N., 2014. Recruitment Strategies: A Power of E-Recruiting and Social Media. *International Journal of Core Engineering & Management*, Volume 1 (5), pp. 15-35.

Slowik, S. M., 2001. Objective Pre-Employment Interviewing: Balancing Recruitment, Selection and Retention Goals. *Public Personnel Management*, Volume 30 (1), pp. 77-93.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.

Sylva, H. & Mol, S. T., 2009. A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 17 (3), pp. 311-323.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S., 2005. *Human Resource Management*. 6 ed. Harlow: Prentice Hall.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C., 2009. *Fundamentals of Human Resource Management - Managing People at Work*. 1 ed. Harlow: Prentice Hall.

Walsh, J. M. & Kleiner, B. H., 1990. New Developments in Recruitment and Selection. *American Business Review*, Volume 8 (1), pp. 39-42.

7.2. Referências Sitográficas

Website do Grupo Multipessoal – Página consultada em julho de 2017:

<http://www.multipessoal.pt>

Website da MSearch – Página consultada julho de 2017:

<http://www.msearch.pt>

8. Anexos

Anexo 1 – Empresas do Grupo Multipessoal

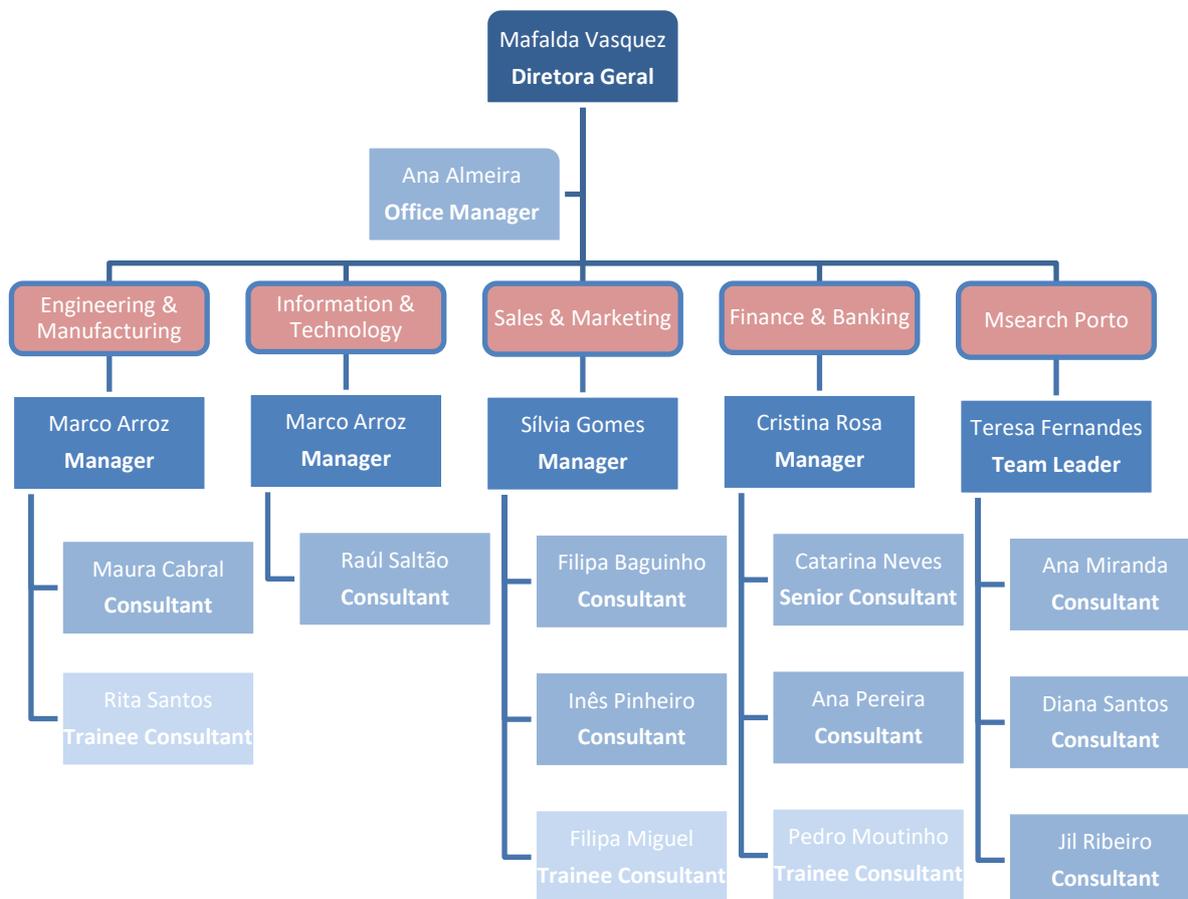
Nome da Empresa	Área de Atuação
Service ^m	Recrutamento e colocação de profissionais em regime de trabalho temporário.
Sourcing ^m	Prestação de serviços de apoio às atividades de RH de outras empresas como o R&S, processamento salarial, avaliação de desempenho, gestão de carreiras e formação.
Training ^m	Serviços de consultoria de RH, formação e organização de eventos.
Msearch	Recrutamento e Seleção especializado para quadros médios e superiores das empresas.
Medical ^m	Recrutamento e Seleção, e cedência temporária de profissionais na área da saúde.
Upgrade ^m	<i>Outsourcing</i> e consultoria de RH especializada nas áreas de tecnologias de informação e de telecomunicações.
Branding ^m	Prestação de serviços de <i>Field Marketing</i> . Promove e comercializa os produtos e serviços dos seus clientes.

Fonte: Website do Grupo Multipessoal

Anexo 2 – Caracterização dos Colaboradores da Msearch (julho de 2017)

		Nome	Idade	Função	Grau Académico	Antiguidade
Lisboa	Engineering & Manufacturing	Marco Arroz	38	Senior Manager Engineering & International Recruiter for Middle East and Europe	Pós-Graduação em GRH Licenciatura em Sociologia	3 anos e 2 meses
		Maura Cabral	26	Consultant	Mestrado em GRH Licenciatura em Serviço Social	2 anos e 6 meses
		Rita Santos	29	Trainee Consultant	Licenciatura em GRH	8 meses
	Information & Technologies	Raúl Saltão	33	Consultant	Pós-Graduação em GRH Licenciatura em Sociologia	2 meses
	Sales & Marketing	Sílvia Gomes	38	Sénior Manager	Licenciatura em Psicologia	8 anos
		Inês Pinheiro	27	Consultant	Mestrado em Cognição Social Aplicada Licenciatura em Ciências Psicológicas	2 anos
		Filipa Baguinho	37	Consultant	Licenciatura em Direito	1 ano e 2 meses
		Filipa Miguel	27	Trainee Consultant	Mestrado Integrado em Psicologia Clínica Pós-Graduação em GRH	7 meses
	Finance & Banking	Cristina Rosa	40	Senior Manager	Licenciatura em Psicologia	10 anos e 2 meses
		Catarina Neves	27	Senior Consultant & Assessment	Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações Licenciatura em Psicologia	5 anos
		Ana Pereira	27	Consultant	Mestrado em GRH Licenciatura em Ciências da Comunicação	1 anos e 8 meses
		Pedro Coutinho	27	Trainee Consultant	Licenciatura em GRH	5 meses
	Office Manager	Ana Almeida	33	Office Manager	Licenciatura em Ciências da Comunicação e Marketing	1 anos e 3 meses
Porto	Engineering & Technologies	Diana Santos	23	Consultant	Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Trabalho e dos RH	1 ano e 6 meses
	Sales & Marketing	Ana Miranda	25	Consultant	(A frequentar) Mestrado Gestão do Desporto Licenciatura em GRH	4 meses
	Finance & Banking	Jil Ribeiro	33	Consultant & Assessment	Mestrado em GRH Licenciatura em Psicologia	7 meses
	Team Leader	Teresa Fernandes	40	Team Leader	MBA Licenciatura em Psicologia Organizacional	10 meses
Lisboa & Porto	Diretora Geral	Mafalda Vasquez	37	Diretora	Pós-Graduação em Gestão Licenciatura em Engenharia Agrónoma	8 anos e 1 mês

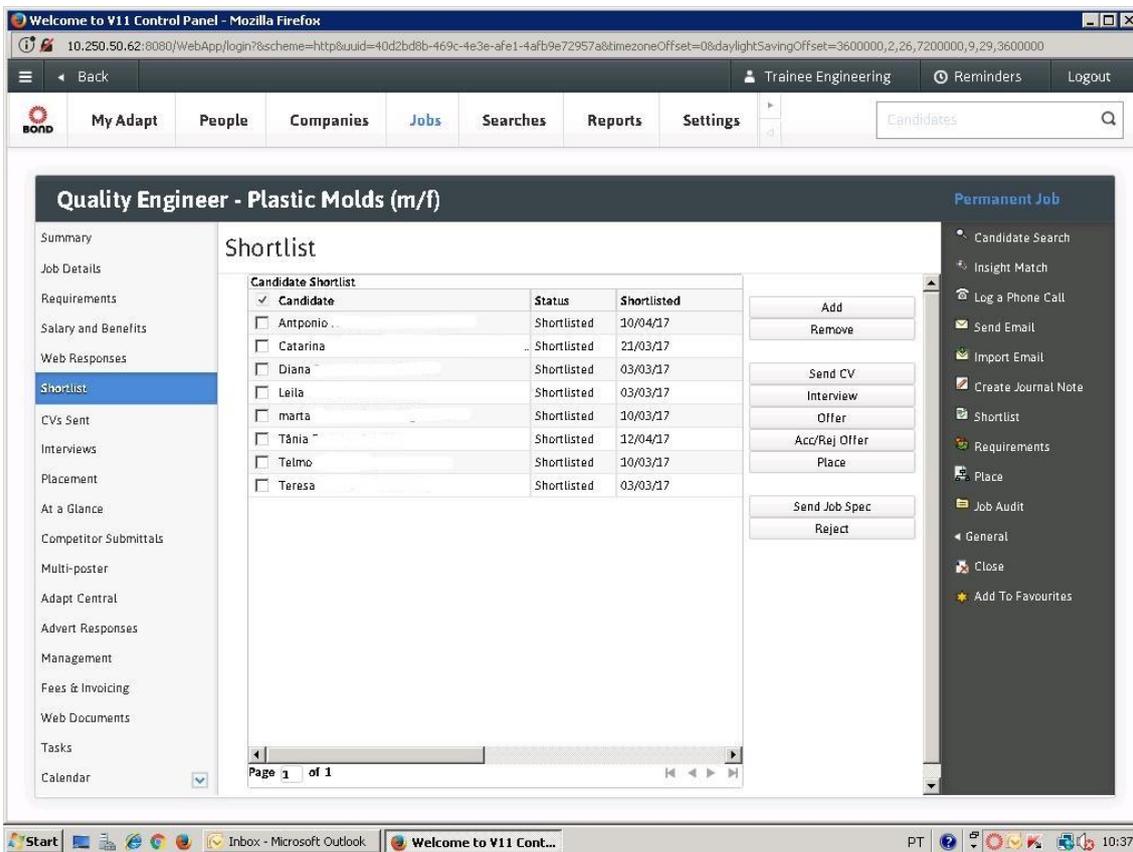
Anexo 3 – Organograma da Msearch (julho de 2017)



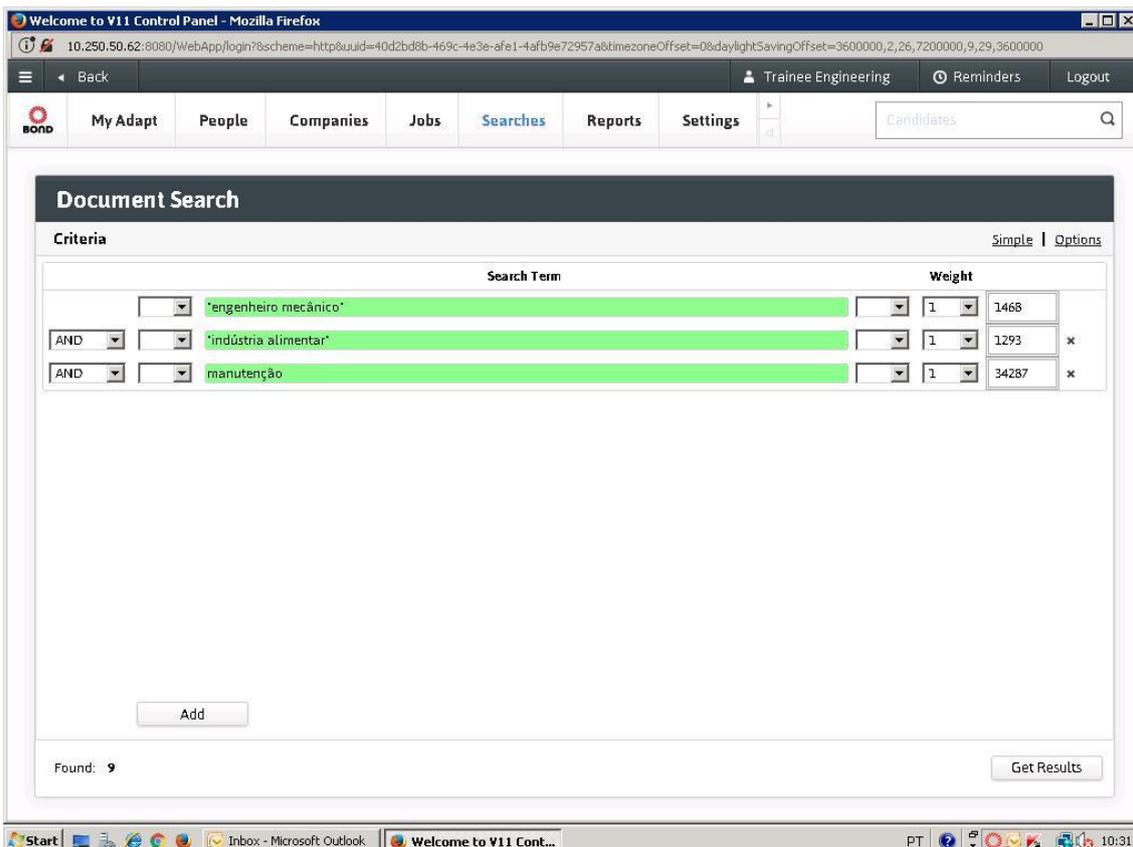
Anexo 4 – Cronograma das Atividades Realizadas no Estágio

Atividades	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Formação -Introdução aos conceitos de R&S e processos de trabalho da área			
Atendimento e encaminhamento de candidatos			
Atendimento de candidatos via telefone			
Introdução e manuseamento do sistema informático da área (Bond)			
Colocação/atualização de anúncios			
Criação de perfis Blind			
Receção e envio de e-mails a candidatos			
Introdução de CV's na plataforma informática (Bond)			
Introdução de IV's na plataforma informática (Bond)			
Marcação de entrevistas			
Pesquisa de Candidatos na Base de Dados e LinkedIn			
Triagem Curricular			
Participação em entrevistas de seleção via Skype e presencialmente			
Condução de entrevistas de seleção			
Envio de feedback aos candidatos via telefone			
Elaboração de relatórios de avaliação de candidatos			

Anexo 5 – Envio da Shortlist para a Base de Dados



Anexo 6 – Pesquisa Direta de Potenciais Candidatos na Base de Dados



Anexo 7 – Exemplo de Anúncio da Msearch



Engenheiro de Manutenção Mecânica (m/f)

[in Share](#)

Ref.	886486
Data	21-08-2017
Função	Engenharia
Localidade	Lisboa

[Responder](#)

Descrição

O nosso cliente é um importante grupo industrial de referência em Portugal. Encontrando-se em fase de crescimento, pretende reforçar a sua estrutura com:

Engenheiro de Manutenção Mecânica (m/f)
Margem sul de Lisboa

Reportando ao Responsável de Manutenção, terá como principais responsabilidades:

- Manter o bom estado de conservação dos equipamentos;
- Diagnosticar avarias e introduzir melhorias para maior fiabilidade do equipamento;
- Analisar e reduzir paragens não planeadas;
- Otimizar manutenção preventiva;
- Gerir equipa de mecânicos industriais;
- Apoiar o cumprimento dos planos de produção e das normas de higiene e segurança para as instalações e recursos humanos.

Perfil:

- Licenciatura ou Mestrado em Engenharia Mecânica;
- Experiência mínima de dois anos na área da manutenção mecânica em ambiente industrial;
- Disponibilidade para trabalhar por turnos;
- Capacidade de liderança e de trabalho em equipa.

Fonte: <http://www.msearch.pt/recrutamento/id-346504/engenheiro-de-manutencao-mecanica-m-f.aspx>