



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **MESTRADO**

# **MESTRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
INTERNACIONAL NA CROSS BORDER TALENTS**

**JOÃO MIGUEL VIGÁRIO DOMINGUES**

**FEVEREIRO-2017**



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

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
INTERNACIONAL NA CROSS BORDER TALENTS**

**JOÃO MIGUEL VIGÁRIO DOMINGUES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA**

**MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES**

**DOUTORA CARLA SILVESTRE**

**FEVEREIRO-2017**

## Resumo

O presente relatório encontra-se inserido no âmbito do trabalho final de mestrado e resulta das atividades de estágio curricular desenvolvidas na empresa Cross Border Talents.

Este estágio tem como temáticas o recrutamento e seleção internacional, desenvolvendo tarefas relacionadas com os processos de recrutamento e seleção no contexto internacional.

Para uma melhor compreensão dos aspetos desenvolvidos no estágio é proposta uma revisão de literatura relativa aos processos de recrutamento e seleção. A mesma focaliza-se nos métodos de recrutamento e seleção usados na empresa, bem como o contexto internacional onde esta se insere.

Também é apresentado uma análise às atividades desenvolvidas no estágio assim como a discussão e o enquadramento das mesmas com a revisão de literatura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Mobilidade Global; Guerra de Talento; Recrutamento e Seleção Internacional

## Abstract

The present report consists of a Final Masters' Work and is the result of a curricular internship undertaken in the company Cross Border Talents. The main theme is international recruitment and selection, including tasks related with recruitment and selection processes in the international context in which the company operates.

For the purpose of a better understanding of the activities performed by the company, the report includes a literature review on recruitment and selection processes, as well as the current international context.

The reports ends with a critical analysis of the tasks performed during the internship, as well as a discussion, where those tasks are compared with main issues in the literature review.

**Keywords:** Human Resources Management; Recruitment; Selection; Global Mobility; War for Talent; International Recruitment and Selection

## **Agradecimentos**

Pretendo manifestar o meu agradecimento à minha família e amigos pelo apoio prestado não só durante o período de elaboração deste trabalho final de Mestrado mas como durante todo o ano. Um agradecimento especial também à professora Maria Eduarda Soares pela paciência, disponibilidade e sobretudo auxílio durante a elaboração do relatório. Também à empresa e equipa da Cross Border Talents pela oportunidade e acolhimento naquilo que foi o desenrolar das atividades de estágio. Gostaria de manifestar ainda o meu agradecimento aos docentes e colegas do mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISEG por toda a aprendizagem e pela experiência que me foram proporcionadas durante este período de tempo.

# Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão de Literatura.....	2
1.1. Guerra pelo Talento e Mobilidade Global.....	2
1.1.1. Guerra pelo Talento.....	2
1.1.2. Mobilidade Global e a Expatriação por Iniciativa Própria.....	4
1.3. Recrutamento.....	7
1.3.1. Anúncios.....	8
1.3.2. Recrutamento “ <i>Word Of Mouth</i> ” (Networking).....	8
1.3.3. <i>E-Recruitment</i> .....	10
1.4. Seleção.....	11
1.4.1. Análise do CV.....	13
1.4.2 - Referências e Cartas de Recomendação.....	13
1.4.3. Entrevista.....	14
Capítulo 2 – Caracterização da Empresa.....	16
2.1. Breve Historial da Empresa.....	16
2.2. Missão e Valores.....	17
2.3. Estrutura da Empresa e <i>Modus Operandi</i> .....	17
Capítulo 3 – Descrição das Atividades de Estágio.....	19
3.1. Descrição Geral.....	19
3.2. As Etapas do Processo de Recrutamento e Seleccção.....	19
3.3. Descrição das Atividades de Estágio.....	20
3.3.1. Elaboração de Anúncios.....	21
3.3.2. Pesquisa de Candidatos.....	22
3.3.3. Triagem Curricular.....	23
3.3.4. Entrevistas.....	23
3.3.5. Acompanhamento e <i>Follow up</i> dos Candidatos.....	24
3.3.6. Outras Atividades.....	25
Capítulo 4 – Discussão e Conclusões.....	26
4.1. Confronto de Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio.....	26
4.2. Limitações e Sugestões de Melhoria.....	28
4.4. Apreciação Pessoal do Estágio.....	29
Referências.....	31
Bibliográficas.....	31
Sitiográficas.....	32

<b>Anexos</b> .....	33
<b>Anexo 1 – Organograma da Empresa</b> .....	34
<b>Anexo 2 – Exemplo de um Anúncio da Empresa</b> .....	35
<b>Anexo 3 – Página da Cross Border Talents como uma das Empresas Apoiadas pelo EASME</b> .....	36
<b>Anexo 4 – Interface do <i>Site</i> de Recrutamento da Cross Border Talents</b> .....	37
<b>Anexo 5 – Exemplo de um Descritivo de Funções Usado na Cross Border Talents</b> .....	38

## Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recurso Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, e reconhecendo a importância de consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado, optei por fazer como trabalho final de mestrado um relatório de estágio. O estágio foi realizado na empresa Cross Border Talents, tendo como principal temática o recrutamento e seleção internacional.

As principais motivações que me levaram a escolher este estágio foram principalmente a necessidade de concluir o Mestrado tendo um primeiro contacto com o mercado de trabalho da área, e desenvolver a possibilidade de colocar em prática as temáticas desenvolvidas durante o decorrer do Mestrado. Por outro lado, os motivos que me levaram a escolher a Cross Border Talents como empresa para estagiar prendem-se com o tema do relatório de estágio. A Cross Border Talents é uma empresa de recrutamento global que é especializada na área do recrutamento internacional trabalhando com clientes de vários países. Por considerar que o mundo está cada vez mais globalizado e mais interligado com o advento das tecnologias de informação e com as fronteiras entre países a tornarem-se cada vez mais ténues, será importante ter uma visão global dos processos de recrutamento e seleção e ganhar uma perspetiva de como as organizações podem lidar com a necessidade de recrutar fora do seu país de origem.

Este estágio teve a duração de três meses, tendo estado sob orientação da Professora Doutora Maria Eduarda Soares, representante do ISEG, e também da Doutora Carla Silvestre, representante da Cross Border Talents.

O relatório que se segue está dividido em quatro capítulos: no primeiro capítulo é feita a revisão de literatura, onde são abordadas algumas temáticas relacionadas com o mercado global e a forma como as pessoas se movimentam, falando sobre a guerra de talentos e mobilidade internacional. Também são abordados os processos de recrutamento e seleção e as suas principais características. No segundo capítulo é feita uma breve descrição da empresa assim como a caracterização da sua missão e valores. No terceiro capítulo são descritas as atividades de estágio com foco no recrutamento e seleção internacional. No quarto capítulo faz-se uma comparação das tarefas desempenhadas no estágio com os fundamentos teóricos da revisão de literatura. Aborda-se ainda uma análise e apreciação às tarefas desempenhadas no estágio, bem como um balanço final do estágio.

## Capítulo 1 – Revisão de Literatura

A Cross Border Talents, sendo uma empresa de recrutamento internacional, atua no mercado de trabalho a nível global. Tenta contribuir para que haja deslocação de talento além-fronteiras, de modo a fazer face às necessidades crescentes das organizações num ambiente cada vez mais multicultural e com fronteiras, a nível de pessoas, negócios e bens cada vez mais ténues.

Por esse motivo é necessário enquadrar alguns aspetos e tendências do mercado de trabalho a nível global. Neste capítulo de revisão de literatura é feita uma análise teórica da literatura no que diz respeito à realização do estágio e aos conteúdos do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sendo que a mesma está dividida em duas secções: Guerra do Talento e Mobilidade Internacional e os processos de Recrutamento e Seleção.

No que toca à secção da Guerra do Talento e Mobilidade Internacional são analisados fenómenos e transformações do mercado de trabalho a nível global. Nos pontos seguintes são analisados com mais pormenor os processos de recrutamento e seleção nomeadamente, os métodos de recrutamento e seleção utilizados na realização do estágio.

### 1.1. Guerra pelo Talento e Mobilidade Global

#### 1.1.1. Guerra pelo Talento

Nos dias que correm o capital humano é um dos recursos mais importantes de uma organização para o seu crescimento e sucesso. Numa era caracterizada por mudanças rápidas e contínuas, o capital de conhecimento deve ser retido de modo a que uma organização consiga dar resposta às exigências dos seus “*stakeholders*” (Amin et al, 2014). Também a nível global, têm sido vários os autores que reconhecem a importância do capital humano para o sucesso de uma organização e para a competitividade internacional da mesma (Cascio & Brodeau, 2016; Tung, 2016). À medida que a globalização se intensifica, o capital humano tem-se vindo a tornar como um elemento crítico ao sucesso de uma organização (Ma & Allen, 2009).

Farndale et al (2010) têm verificado que a competição por talento entre organizações já não atinge o nível local, mas também níveis globais e regionais. Segundo estes autores isto deve-se a dois tipos de fatores:

- Fatores de procura: expatriados competentes para ajudar a construir mercados internacionais emergentes; acesso temporário ou a curto termo a talento especializado para assistir à execução de projetos e desenvolver mercados emergentes; e necessidades de elites de gestão altamente móveis de modo a desempenhar papéis de alargamento de fronteiras de modo ajudar a construir redes sociais e a facilitar o aumento de conhecimento necessário para suportar a globalização.
- Fatores de fornecimento: um número de fatores aumentou o nível de mobilidade tais como o volume da imigração e a alteração para sistemas de imigração relacionados com competências e a globalização de mercados profissionais em domínios como cuidados de saúde e tecnologias de informação

Os mesmos autores acrescentam que, em muitas empresas líderes europeias, a falta de talento internacional tem sido um impedimento à implementação com sucesso de estratégias globais havendo evidências de aumento na competição global por talento altamente qualificado, particularmente por parte das multinacionais. Esta competição tem levado ao que é apelidado de Guerra de Talento.

De acordo com Beechler e Woodward (2009), a Guerra de Talento foi um conceito lançado por um relatório da empresa *Mc Kinsey & Company*, uma das mais reputadas empresas de consultoria americana. Este relatório concluiu que o recurso corporativo mais importante durante os próximos 20 anos seriam homens de negócio inteligentes, tecnologicamente alfabetizados, globalmente astutos e operacionalmente ágeis. Segundo Ulrich (2006 cit, por Beechler & Woodward, 2009) a Guerra de Talentos representa a motivação para encontrar, desenvolver e reter indivíduos, independentemente do sítio onde estejam localizados, que tenham as competências e o empenho necessário para os seus trabalhos e também que consigam encontrar propósito e significado naquilo que fazem.

As razões para o escalar da Guerra de Talentos são várias incluindo o envelhecimento da população no geral, a ascensão de mercados emergentes acompanhados por enormes aumentos dos níveis educacionais e técnicos, bem como uma redução geral de barreiras de movimentos entre países (Tung, 2016). Beechler e

Woodward (2009) acrescentam ainda fatores como mudanças transformacionais em ambientes de negócio, principalmente a mudança de uma economia baseada no produto para uma economia baseada no conhecimento, maior diversidade cultural, nacional, de gênero e geracional.

### **1.1.2. Mobilidade Global e a Expatriação por Iniciativa Própria**

A mobilidade global é um tema que tem tido muita importância na literatura de gestão internacional de recursos humanos e na gestão de talentos. De acordo com Al Ariss e Crowley-Henry (2013), em 2010 cerca de 214 milhões de indivíduos estariam em mobilidade internacional, sendo este um número com tendência para crescer.

Tung (2016) afirma que uma das maiores consequências da globalização é o surgimento de um fenómeno a que o autor chama de mobilidade global, um fenómeno de movimento de pessoas através de fronteiras internacionais quer a nível permanente, quer a nível temporário. Também Martins e Diaconescu (2014) defendem que a globalização da economia, a mobilidade de capitais e internacionalização de negócios tem contribuído para a expatriação de trabalhadores.

Collings et al (2007 cit. por Diaconescu e Martins, 2014) definem expatriados como pessoas que estão a trabalhar ou trabalharam previamente em países fora do seu país de origem. A maioria da pesquisa que concerne à mobilidade internacional tem andado muito à volta de expatriação de longo termo, que envolve deslocação de um expatriado e geralmente a sua família para um ambiente diferente (Scullion & Gallings, 2006). A ideia é de que este tipo de expatriados sejam mandados para outro país, para desempenhar um cargo atribuído pela empresa onde trabalham durante um período de tempo, suficientemente longo para justificar a deslocação da respetiva família, mas com a intenção de a tarefa não durar mais do que alguns anos (Sutari & Brewster, 2009).

Contudo, têm surgido cada vez mais formas alternativas de expatriação, que têm ganho cada vez mais protagonismo. A natureza e o propósito das tarefas internacionais estão a tornar-se cada vez mais complexas motivando assim o aparecimento de novos papéis e carreiras para expatriados (Cerdin & Selmer, 2014). Com efeito, um número cada vez mais crescente de carreiras na sociedade contemporânea está a evoluir perante fronteiras regionais e nacionais e muitas pessoas experimentam a mobilidade através de expatriação, migração ou mesmo expatriação por iniciativa própria (Doherty et al, 2016).

Sutari e Brewster (2009) apresentam algumas alternativas de mobilidade internacional em relação à expatriação de longo termo:

- Imigrantes ativamente e passivamente atraídos para um certo mercado nacional;
- Pessoas que selecionam uma carreira global envolvendo vários trabalhos internacionais dentro de contextos diferentes;
- Pessoas a trabalhar fora do país de origem, que usam a própria iniciativa para procurar possibilidades de trabalho em mercados estrangeiros;
- Pessoas enviadas a curto prazo, sendo alocadas geralmente a um projeto;
- Viajantes frequentes;
- Pessoas que, sem sair do país de origem, usam a tecnologia moderna para trabalhar em equipas internacionais;

Dentro destas formas alternativas de expatriação enumeradas por Sutari e Brewster (2009), o foco deste relatório de estágio estará nas pessoas que usam a própria iniciativa para procurar possibilidades de trabalho em mercados estrangeiros, uma vez que este grupo particular de alternativa de mobilidade global foi o grupo com o qual tive mais contato durante a realização deste estágio. Isto será explicado em maior detalhe no capítulo 4.

Inkson e seus colaboradores (1997, cit. por Meyskens et al, 2009) primeiramente apresentaram dois modelos onde a experiência internacional poderia ser obtida. Estes modelos são comparados em quatro dimensões: quem inicia a experiência, quem financia a tarefa, os objetivos principais, e quem financia a carreira. Naquilo que o autor descreve como o modelo de experiência além-mar, o indivíduo inicia e financia a sua experiência internacional, principalmente porque procura ter uma carreira sem fronteiras ou seja é um projeto pessoal iniciado e suportado pelo próprio.

No entanto vários autores têm definido este modelo de experiência além-mar com o termo de “expatriação por iniciativa própria”.

Al Ariss e Crowley-Henry (2013) definem os expatriados por iniciativa própria como indivíduos internacionalmente móveis que se mudaram através da sua própria iniciativa e não através de uma tarefa de organização para outro país por um período de tempo indefinido. Este tipo de expatriação emerge essencialmente como sendo

internacionalmente mais móvel com o privilégio de poder auto iniciar a sua mobilidade nacional.

Cerdin e Selmer (2014) argumentam no entanto que as definições de expatriação por iniciativa própria não são consensuais não havendo unanimidade na definição de quem pode ser considerado expatriado por iniciativa própria. Estes autores identificam alguns critérios de definição que têm estado presentes na literatura sobre este tipo de expatriação. Um dos primeiros critérios é a iniciativa própria, movendo-se independentemente de uma organização e sem apoio da mesma, sendo que são os expatriados que são responsáveis pela sua mobilidade internacional, incluindo a decisão de viajar para fora, para onde se deslocar, a duração da sua estadia e quando regressar ao seu país de origem. Devido a essa intenção temporária de ficar nos países que os acolhem, ao contrário dos imigrantes, os expatriados por iniciativa própria podem apenas ajustar o seu comportamento adotando temporariamente novas competências, não procurando a assimilação e a integração. Estes expatriados são muitas vezes pessoas altamente qualificadas, considerado a experiência da expatriação como uma experiência de carreira.

Sutari e Brewster (2009) acrescentam também jovens que se dirigem a países com o intuito de fazer turismo e viajar (financiado por trabalho menos qualificado). Outros exemplos são as pessoas que não têm oportunidades no país de origem ou querem melhorar o seu estilo de vida.

Al Ariss e Crowley-Henry (2013), defendem que as motivações para as pessoas adotarem este tipo de expatriação se relacionam com razões financeiras, pessoais, familiares e busca pela aventura, bem como progressão na carreira. Aprender sobre culturas diferentes, estabelecer contatos internacionais, descobrir novos modos de vida e aventuras bem como a perseguição por desenvolvimento pessoal também são considerados motivos de expatriação por iniciativa para estes autores.

Arp et al (2013) referem ainda a procura de experiências de enriquecimento cultural e desenvolvimento pessoal em contraste com os expatriados a longo termo, principalmente por recompensas financeiras.

Cerdin e Selmer (2014) referem que existem diferenças entre este tipo de expatriação e migração uma vez que na primeira a repatriação é parte do projeto de expatriação por iniciativa própria, apesar de não haver um regresso pré-determinado ao país de origem. Outras das diferenças é que a maior parte dos expatriados tem prospeção de repatriação, sendo que o “*timing*” é decidido por eles. Contudo os mesmos autores ressalvam que o expatriado por iniciativa própria poderá passar a ser considerado

imigrante caso as intenções de estadia sejam alteradas e o expatriado por iniciativa própria opte por uma estadia definitiva.

Também apesar de, na maior parte dos casos, a organização empregadora não oferecer qualquer tipo de apoio, não é incomum para quem já conseguiu arranjar trabalho que a organização empregadora que os vai receber apoie totalmente ou parcialmente, em termos financeiros a deslocação internacional (Cerdin & Selmer, 2014).

Com efeito Howe-Walsh e Schyns (2010) consideram que, apesar dos expatriados por iniciativa própria, terem a responsabilidade, a empresa que os emprega terá também responsabilidade de contribuir para o seu desenvolvimento. Os mesmos autores acrescentam que as organizações devem ajudar este tipo de expatriados em áreas não relacionadas com o trabalho, como ajudar nas deslocações e suavizar as transferências de um país para outro, mas ajudar também na integração e no período de adaptação de modo a garantir que o expatriado tenha o desempenho esperado pela empresa. Deste modo, também é possível construir uma *employer branding* forte bastante importante para atrair novos trabalhadores.

Andersen et al (2014) vão ainda mais longe ao identificar a existência de um grupo adicional de trabalhadores móveis associados a expatriados por iniciativa própria, naquilo que os autores definem como “*drawn expatriates*”, pessoas ao qual uma organização fora do seu país os contactou com uma oferta de trabalho, sem que os candidatos se tenham candidatado a isso necessariamente.

## **1.2. Recrutamento**

O processo de recrutamento é desencadeado quando uma organização determina a necessidade de encontrar empregados para preencher as vagas (Goméz-Meija et al, 2013). De acordo com Rothwell e Kazanas (2006), recrutamento consiste em todas “as atividades destinadas a identificar fontes de talento para ir de encontro às necessidades organizacionais, para depois atrair o número e o tipo de pessoa certo, para os cargos certos no tempo certo e no sítio certo”. Outros autores como Salgado e seus colaboradores (2006) acrescentam também à definição de recrutamento, a necessidade de as reter pelo menos a curto prazo (cit. por Cunha et al, 2012).

Quando uma organização se vira para o recrutamento externo, existe uma vasta lista de possíveis métodos de recrutamento. Fontes externas de recrutamento incluem universidades, sindicatos, agências de emprego estatais e privadas, referências de

colaboradores de organização, empresas de *outplacement*, anúncios em jornais e revistas, *e-recruitment* (Internet) e *headhunting* (pesquisa de executivos), entre outros (Cunha et al, 2012, Rothwell & Kazanas, 2006,). A seguir procede-se à análise de alguns desses métodos com destaque para aqueles que foram usados no decorrer do estágio.

### **1.2.1. Anúncios**

Segundo Dessler (2014), a publicação de anúncios na imprensa foi um dos métodos mais populares e, apesar de ser ainda bastante usado, tem vindo a perder fulgor para os anúncios *online*.

O mesmo autor aponta que, quando se vai publicar um anúncio tem que se ter em conta dois aspetos: o público-alvo do anúncio e a construção do anúncio. No caso do público-alvo o objetivo é direcionar os anúncios para os indivíduos com as características desejadas, sendo um exemplo disso colocar anúncios em revistas especializadas. No caso da construção da estrutura dos anúncios, sendo que um dos métodos mais populares é o uso do método AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação). Cardoso (2016) refere que, com a globalização da economia, e havendo nos dias que correm uma enorme mobilidade internacional no emprego, se deve assegurar que o meio de divulgação do anúncio atinja públicos que vão além de uma dimensão local, mas também equacionar redigir o anúncio na língua de um país que seja o foco da pesquisa específica. Esta necessidade pode decorrer, entre outras razões de haver uma perspetiva de internacionalização da empresa, criar um ambiente multicultural ou encontrar talento que não existe no mercado local.

### **1.2.2. Recrutamento “*Word Of Mouth*” (Networking)**

De acordo com Van Hoye (2013), o recrutamento “*word to mouth*” (recrutamento boca-a-boca) é um método de recrutamento que pode ser definido como uma comunicação interpessoal, independente das atividades de recrutamento de uma organização, acerca da organização como entidade empregadora ou dos trabalhos específicos que a mesma oferece. Exemplos deste tipo de recrutamento podem incluir conversas com amigos ou professores ocorrendo de maneira informal, sendo por isso diferente das fontes formais de recrutamento (anúncios, feiras de emprego, universidades) onde são usados intermediários públicos que existem principalmente para propósitos de recrutamento. Já as fontes informais não têm de implicar necessariamente intermediários

(“*walk in*”), mas os intermediários envolvidos são pessoas das quais não se espera autointeresse em promover uma organização., como família ou amigos. No entanto as organizações podem influenciar de maneira indireta através de outras atividades de recrutamento, construindo relações com pessoas influentes e líderes de opinião ou através de estágios e programas de referência de empregados (Van Hoye, 2014).

O mesmo autor acrescenta que este tipo de recrutamento, apesar de ser associado a comunicação cara a cara, pode surgir em todos os tipos de *media*, em especial na internet onde tem aumentado exponencialmente. Qualquer pessoa independente da organização pode ser uma fonte, no qual o recrutamento pode acontecer por vários motivos ou apenas por coincidência, ou seja, pode ser espontâneo. Como fonte independente que não tem o intuito de promover comercialmente uma organização, tanto pode conter informação positiva como informação negativa, influenciando a decisão de um candidato de se candidatar à empresa. As fontes independentes de recrutamento (em relação às fontes dependentes de uma empresa) são tidas como mais credíveis por parte dos candidatos, uma vez que percebem não haver autointeresse por parte dessas fontes em promover a organização.

Dentro deste tipo de recrutamento existem vários tipos de subformas como o “*networking*” e o programa de referências de empregados. O “*networking*” resulta de ações individuais, dirigidas para contatar amigos, conhecidos ou outras pessoas, com o intuito de específico de encontrar emprego e obter informações, pistas ou conselhos em arranjar emprego (Van Hoye, 2014). Já nos programas de referências, os trabalhadores atuais da empresa agem como fonte de informação de emprego interpessoal da organização, sendo que essas referências podem ser intrínsecas, pró-sociais, ou extrínsecas. Estas últimas podem resultar de programas de incentivos aos colaboradores para apresentarem à organização candidatos podendo ser financeiramente compensados caso os candidatos sejam contratados.

Através deste método de recrutamento, os candidatos costumam estar mais informados sobre a empresa e com uma imagem mais realista da mesma. Segundo um inquérito da SRHM (“Society for Human Resource Management”), cerca de 69% dos inquiridos disseram que os programas de referências eram mais eficazes em termos de custos que outros métodos de recrutamento (Dessler, 2014).

Para complementar, são vários os estudos que indicam que empregados recrutados por fontes informais demonstram maior satisfação de trabalho, maior desempenho e

menos turnover do que as fontes de recrutamento formal. No entanto referências negativas podem ter um impacto organizacional negativo (Van Hoye, 2013).

### **1.2.3. E-Recruitment**

O *e-recruitment* tem sido considerado o método de recrutamento mais usado (Dessler, 2014) e tem suplantado e substituído os métodos de recrutamento tradicional (Ehrhart et al, 2012). Com efeito, segundo Ehrhart e seus colaboradores (2012) os avanços tecnológicos levaram a uma mudança no processo de recrutamento, levando a que as organizações integrassem a internet no processo de recrutamento. Cunha et al. (2012, pp. 206) definem *e-recruitment* como o “processo de recrutamento realizado através da Internet, via correio eletrónico ou qualquer tipo de sistema de comunicação avançado com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e realização de triagens de candidatos *online*”.

Os métodos de *e-recruitment* podem ser variados. Algumas organizações dispõem de uma página Web, onde publicam ofertas de emprego, aceitam candidaturas, fazendo os candidatos enviarem-lhes os CV ou inserir dados biográficos em campos estruturados, o que permite à empresa receber apenas informação que definiu como prioritária podendo comparar candidatos mais facilmente (Cunha et al, 2012).

Existem também páginas web de organizações e empresas dedicadas ao recrutamento. Isto possibilita às empresas a oportunidade de publicar vagas e terem uma maior visibilidade, o que resulta num maior número de aplicações a custo relativamente baixo/inexistente (Breugh, 2013). Existem certas páginas de anúncios de trabalho destinadas a atividades profissionais específicas ou a regiões específicas podendo limitar o número de aplicações (Cunha et al, 2012, Dessler, 2014). Segundo Jattuso e Sinar (2003, cit. por Breugh,2013) os candidatos destes *websites* são geralmente pessoas com mais credenciais académicas e com menos experiência de trabalho.

Outro método, que tem ganho cada vez mais notoriedade é a utilização das redes sociais como forma de recrutamento. São já várias as empresas que usam redes sociais como o LinkedIn, Facebook e Twitter (Dessler, 2014).

De acordo com Ollington (2013, cit. por Ramasamy & Raman, 2014) as redes sociais são uma das formas preferidas usadas por candidatos para arranjar trabalho. Com efeito os utilizadores destas redes sociais podem juntar-se e procurar ofertas de trabalho com pouco ou nenhum custo. Da perspetiva de um recrutador, as redes sociais promovem

um canal de socialização onde os recrutadores podem ligar-se a outras pessoas através da visualização de perfis de candidatos com diversas competências, estando por vezes em comunidades específicas. O número cada vez mais elevado de pessoas a usar redes sociais, leva a que seja uma das maiores fontes de potencial de recrutamento (Ramamamy & Raman, 2014). Outros métodos incluem feiras de emprego virtuais, semelhante a uma feira de emprego onde as pessoas podem assistir a apresentações, deixar os CV e ter contacto com recrutadores e outros responsáveis dos recursos humanos (Dessler, 2014), mas também alguns sites de empresas permitem a possibilidade de partilhar as ofertas de emprego a outras pessoas através do *e-mail*, alargando o alcance dessas ofertas (Cunha et al, 2012).

O *e-recruitment* apresenta algumas vantagens e desvantagens, sendo que uma das principais vantagens é a economia de custo e tempo mas também segundo Salgado et al. (2002, cit. por Cunha et al, 2012), permite a receção de currículos em quantidade superior ou igual aos meios clássicos (anúncios na imprensa) e permite receber informação estruturada. Por outro lado, é também uma ferramenta eficaz para quem procura emprego (Gómez Meija et al, 2013).

Relativamente a desvantagens, algumas pessoas não usam internet, como pessoas mais velhas, não chegando assim a toda gente. Outro problema é, por vezes, empresas receberem excesso de CV tornando mais difícil filtrá-los (Dessler, 2014). A sua natureza impessoal pode gerar desconfiança inibindo alguns candidatos de se exporem e enviarem os seus Cv (Cunha et al, 2012).

### **1.3. Seleção**

A seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas (Cunha et al, 2012). Segundo Sousa et al. (2012), resulta de um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências oferecidas pelos candidatos. É fundamentalmente tomar uma decisão de escolha em relação a um certo número de candidaturas tendo como objetivo a sua adequação a um posto de trabalho num determinado contexto organizacional (Machado & Portugal, 2013).

As organizações necessitam de selecionar quem mais se adequa às suas necessidades e com maior possibilidade de obter elevados desempenhos (Cunha et al, 2014). Com efeito, recorre-se à utilização de várias técnicas com o principal objetivo de

recolher informação e conhecimento sobre o candidato de modo a que a decisão seja a mais fundamentada possível (Machado & Portugal, 2013), o que irá permitir melhorar o desempenho individual e organizacional (Dessler, 2014).

A seleção analisa aspetos como a habilidade mental, características físicas, interesses e valores, competências de trabalho e competências sociais de um candidato (Cook, 2009). Geralmente, numa primeira fase recebem-se as candidaturas e procede-se a uma triagem curricular para depois se reunir um conjunto de potenciais candidatos. Segue-se a fase das entrevistas com a identificação das principais características e a sua adequação à função em curso.

Algumas empresas optam ainda pela escolha de dois ou três candidatos finais, para uma entrevista técnica juntamente com o chefe do departamento (Bloisi, 2007; Cook, 2004; Taylor 2005 cit. por Ferreira et al, 2015). A recolha dos dados é feita através de métodos de seleção como, por exemplo, inventários de personalidade, entrevistas, análise do CV, entre outros.

Crawshaw et al. (2014) acrescentam que é um desafio determinar se um método serve para prever o futuro desempenho de um empregado, sendo que são usados dois critérios de modo a tentar aumentar a objetividade do processo de seleção reduzindo o número de erros tendenciosos associados a avaliações subjetivas dos candidatos. Esses critérios são a fiabilidade e a validade. A fiabilidade refere-se à consistência utilizada para selecionar um indivíduo, ou seja um método tem que ter consistência com a informação que dá, providenciando sempre a mesma informação ao longo do tempo (Bach, 2005). Se um método for considerado fiável estas avaliações são menos prováveis de apresentar influência de fatores externos como erros de medição ou erros de julgamento (Crawshaw et al, 2014).

Já o critério da validade decorre quando se estabelece a relação entre os preditores (os resultados dos métodos de seleção) e os critérios (desempenho no cargo). Ou seja, para ser válido tem de haver uma correlação entre aquilo que foi previsto ser o desempenho de um candidato no processo de seleção e o desempenho que o candidato teve já a trabalhar numa organização. Assim, de modo a que um método de seleção seja considerado válido, os candidatos que foram identificados como empregados potencialmente bons, deverão ter um bom desempenho das suas funções (Bach, 2005).

De seguida ir-se-á falar de alguns dos métodos de seleção, com destaque para os mais realizados durante a realização do estágio.

### 1.3.1. Análise do CV

O CV de um candidato é analisado e avaliado, servindo de base à exclusão de candidatos. Constitui-se como um dos mais importantes elementos do processo de seleção e recrutamento, pois é na prática o primeiro veículo de contato entre candidato e a empresa (Machado & Portugal, 2013). Serve principalmente como filtro pois permite cortar candidatos que não cumprem determinados requisitos (Cunha et al, 2012). Fundamentalmente, os CV incluem informação detalhada sobre os candidatos como habilitações escolares, experiência profissional, competências e outras atividades. Muitas das entidades trabalhadoras queixam-se de CV confusos, pouco detalhados e com ausência de informação relevante. Geralmente o CV vem acompanhado de uma carta de motivação (Ferreira et al, 2015). A análise dos enunciados dos Cv permite determinar algumas competências presentes no candidato que podem ser uteis à empresa, aumentando a probabilidade a um indivíduo de ser chamado para uma entrevista (Dessler, 2014). A seleção por intermédio dos CV, tem várias vantagens, nomeadamente assegurar um princípio de igualdade de tratamento, fornecer informação frisando os aspetos relevantes e é uma excelente ferramenta de auxílio para os métodos como a entrevista, tornando mais fácil preparar e seguir a entrevista. Como desvantagens apresenta, nomeadamente, a possibilidade de esconder informação e ocultar os pontos menos positivos. Pode também apresentar dados em excesso e incluir informação fraudulenta e abusiva (Ferreira et al, 2015) Para além disso apresenta o inconveniente de ser um método com baixo poder preditivo na explicação de um bom desempenho de um candidato (Hunter & Hunter, 1984 cit. por Ferreira et al, 2015).

### 1.3.2 - Referências e Cartas de Recomendação

A pesquisa de referências e/ou cartas de recomendação são um método muito utilizado. Sendo usadas formalmente, podem ser um fator de decisão junto de potenciais empregadores (Cunha et al, 2012). Existem referências estruturadas e não estruturadas. As estruturadas são questões, *checklists* ou escalas que poderão ser validadas por antigos colegas de trabalho, chefias, professores ou pessoas influentes associadas ao ramo de trabalho. As referências não estruturadas consistem em perguntar às pessoas que tenham privado com o candidato, qual a opinião que fazem da pessoa (Ferreira et al, 2015). Em

alternativa a isto cada vez mais os recrutadores estão a recorrer às redes sociais para confirmar informação dos candidatos analisando os perfis dos mesmos (Dessler, 2014).

### 1.3.3. Entrevista

Dessler (2014) define entrevista com um processo de seleção no qual se solicita informação e se tenta prever o desempenho futuro de um candidato com base numa conversa. Tem como objetivo recolher informações pré-definidas sobre o entrevistado, motivar e levá-lo a colaborar na recolha e clarificação de informações, formar uma opinião global e fundamentada do mesmo, esclarecer e dar informações ao candidato (Machado & Portugal, 2013).

Segundo Dessler (2014) as entrevistas podem ser estruturadas quando recorrem a um guião fixo e determinado para todos os candidatos. Trata-se de um processo inflexível e muito formatado. As entrevistas não estruturadas não apresentam um guião pré-definido, e, sendo mais flexíveis asseguram um maior fluxo de comunicação bilateral. O mesmo autor refere que, em alternativa, existe a entrevista semiestruturada onde são elaboradas questões, mas depois os temas dessas questões são explorados, sendo um processo mais flexível que permite adaptar a entrevista às características dos entrevistados. Já as questões podem ser situacionais, quando são questões que se focam na habilidade do candidato de explicar qual o seu comportamento numa determinada situação. Também podem ser comportamentais quando os entrevistados são questionados sobre uma situação que aconteceu no passado. Por fim, as questões de conhecimento e de experiência nas quais são apresentadas, ao entrevistado, questões sobre os conhecimentos prévios necessários ao desempenho da função (Dessler, 2014).

As entrevistas decorrem de um processo individual ou de um processo que envolve dois ou mais entrevistadores em simultâneo (entrevista em painel) Também existe a entrevista por telefone que tem como vantagens a quebra da barreira física (não exige deslocação), redução de tempo e facilidade de comunicação. Por outro lado o entrevistador não consegue observar comportamentos não-verbais e interações (Ferreira et al, 2015). De igual modo, também com o advento da Internet, surge um novo método de entrevista à distância através de videoconferência ou programas para esse efeito como o *Skype*. Trata-se de um meio bastante útil e cada vez mais utilizado devido à dificuldade em conseguir-se entrevistas pessoais, problema que tem vindo a aumentar com a crescente mobilidade internacional no mercado de trabalho. Paralelamente às entrevistas, há a

acrescentar também que a Internet consegue providenciar outros instrumentos *online* com a possibilidade de auxiliar nas tarefas de seleção, nomeadamente testes de avaliação de competências técnicas (como por exemplo linguísticas), testes de aptidão e de personalidade, questionários para avaliar o ajustamento à cultura da organização e simulações para avaliar o desempenho do candidato partindo das suas respostas a respeito de situações semelhantes às que serão vivenciadas num ambiente de trabalho (Cardoso, 2016).

## Capítulo 2 – Caracterização da Empresa

No presente capítulo serão descritos alguns aspetos da empresa nomeadamente a história da empresa, a missão e valores e também a estrutura da empresa e *modus operandi* da mesma.

### 2.1. Breve Historial da Empresa

A Cross Border Talents é uma empresa de recrutamento internacional que, graças a uma rede de recrutadores parceiros, atua por todo o mundo, trabalhando com clientes internacionais, providenciando serviços de recrutamento e seleção a clientes de países como a Grécia, Alemanha, Holanda, Bulgária entre outros. A Cross Border Talents foi fundada em 2001, tendo aberto a sua filial em Portugal nomeadamente em Lisboa no ano de 2013. A empresa encontra-se também representada na Alemanha (sede), Brasil e Reino Unido. A Cross Border Talents está comprometida com os objetivos da Europa 2020, especialmente os que concernem a empregabilidade (75% da população compreendida entre os 20 e os 64 anos empregada), sendo apoiada pela Agência Executiva para Pequenas e Médias Empresas (EASME).

Em termos de serviços, a Cross Border Talents oferece serviços de recrutamento para quatro áreas específicas: Engenharia, IT, *Contact Center* e Medicina. Dentro do campo da Engenharia destaca-se o recrutamento para cargos relacionados com indústrias como a da construção civil, indústria automóvel ou indústria da energia. No caso da área do IT a empresa recruta geralmente para cargos de técnico de IT, gestores de projeto e também *software developers*. Na área do *contact center* o recrutamento é feito para cargos relacionados com as vendas e o apoio técnico. Finalmente na área da Medicina o recrutamento é feito geralmente para cargos relacionados com a enfermagem e assistentes sociais de saúde.

A empresa dispõe de equipas de recrutadores fixas e uma rede de recrutadores em regime *freelancer* espalhados pelo mundo que se focam em recrutar para estes setores. Dispõe ainda de uma academia, focada em providenciar formação para um vasto número de programas para o setor de IT. Isto inclui programas como Java, SAP, Microsoft. NET, competências consideradas importantes no setor. A ideia é após uma avaliação os

formandos serem colocados num dos clientes da Cross Border Talents, visto que o mercado de IT continua a ser um mercado emergente.

## 2.2. Missão e Valores<sup>1</sup>

A CBT tem como missão contribuir para resolver o problema da falta de competências, facilitando a transição do emprego em mercados cada vez mais complexos e voláteis. De acordo com o Mckinsey Global Institute em 2020 haverá cerca de 13% de falta de indivíduos altamente qualificados, o que se pode traduzir em cerca de 85 milhões de pessoas com falta de competências ou competências não condizentes com as necessidades do mercado de trabalho.

A missão da Cross Border Talents passa, então, por ajudar a resolver este problema de competências, com um foco especial no setor do IT, apostando na mobilidade internacional de recursos humanos e na requalificação dos mesmos através da CBT Academy. Os valores a Cross Border Talents são os seguintes:

- **Humanização** - A Cross Border Talents é uma empresa que depende e está ligada as pessoas, através da construção de relações sólidas e genuínas, envolvendo os seus talentos, clientes e parceiros de negócio.
- **Inovação** - A Cross Border Talents dedica-se a uma inovação constante e esforça-se para representar um grupo com uma postura criativa e positiva do qual se podem esperar soluções tecnicamente avançadas e tecnologias diferenciadoras para o futuro.
- **Sustentabilidade** - A Cross Border Talents está fortemente comprometida com uma abordagem consciente em todos os processos e práticas de negócio sustentáveis, transversais a toda a organização.

## 2.3. Estrutura da Empresa e *Modus Operandi*

A Cross Border Talents, tem escritórios em várias partes do mundo, sendo de que vou referir a estrutura da empresa no escritório de Lisboa onde fiz o estágio. Cada escritório tem um *group managing director*, responsável pela filial da empresa. Em

---

<sup>1</sup> Informação retirada do site: <http://www.cbtalents.com/en/about-us> - Página consultada em Novembro de 2016

seguida tem um departamento responsável por cada setor de recrutamento chefiado por um *head of recruitment*, tendo também um departamento de *Key account* destinado a angariar e lidar com os clientes da empresa. Os *Shared Services* tratam da contabilidade e processamento de salários.

Na altura em que comecei a fazer o estágio, as equipas em cada departamento de recrutamento, estavam divididas por cada cliente, sendo que os clientes eram de vários países. Uma equipa estava então ao dispor de um cliente, enviando candidatos principalmente para esse cliente. No entanto, salvo raras exceções, os recrutadores podiam dar apoio às outras equipas caso houvesse necessidade. Cada equipa era composta por um *team leader* e por recrutadores, com número de recrutadores variando de equipa para equipa, consoante as necessidades do cliente. O *team leader*, que reportava diretamente ao *head of recruitment*, tinha como principais funções coordenar a equipa de recrutadores mas também servir de ponte de comunicação entre o cliente e a equipa de recrutadores, informando os recrutadores se algum dos candidatos enviados para o cliente tinha sido rejeitado ou aceite para entrevista, e também informá-los das necessidades dos cliente. Paralelamente às equipas de recrutadores a Cross Border Talents dispunha de uma rede de recrutadores em regime *freelancer*, que também contribuía com candidatos, recebendo uma compensação fixada pela empresa caso o recrutador tivesse sucesso. No setor para o qual fui destacado a empresa contava com cerca de 45 colaboradores, sendo que destes colaboradores 11 estavam em regime de *freelancer*, e os restantes recrutavam no escritório da empresa.

## Capítulo 3 – Descrição das Atividades de Estágio

### 3.1. Descrição Geral

O processo de recrutamento e seleção na Cross Border Talents visa satisfazer as necessidades do cliente. Sendo uma empresa de recrutamento internacional, a Cross Border Talents lida majoritariamente com clientes de outros países fornecendo soluções de recrutamento de modo a encontrar perfis especificados pelos clientes nos setores onde a empresa atua. De modo a poder encontrar o colaborador ideal para o cliente a empresa usa vários métodos de recrutamento e de seleção com foco especial para encontrar candidatos a nível internacional. No caso específico do estágio que realizei na empresa, fui destacado para o setor do *Contact Center*, o que implicou o recrutamento e seleção de candidatos para desempenhar funções especialmente focadas no apoio ao cliente, vendas ou apoio técnico. O desempenho destas funções era executado em vários idiomas como francês, inglês, alemão, espanhol, hebraico entre outros, pelo que uma das características principais era o domínio de um determinado idioma especificado pelo cliente.

A maior parte dos clientes da Cross Border Talents, na área do *Contact Center* são empresas multinacionais que fazem o *outsourcing* dos serviços de apoio ao cliente a outras empresas principalmente de áreas tecnológicas. Os clientes têm tendência a centralizar os serviços que oferecem num determinado país, fazendo então *outsourcing* de serviços de apoio ao cliente de determinado produto ou serviço em vários idiomas. Ou seja, os clientes oferecem os serviços de apoio ao cliente em vários idiomas num sítio específico, pelo que é necessário “deslocar” para esse sítio capital humano com competências específicas principalmente fluência nos idiomas necessários para que a empresa cliente possa desempenhar as funções com maior eficácia.

### 3.2. As Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção

Relativamente ao processo de recrutamento, e tendo em conta que o setor do *contact center* é uma área com muita rotatividade, o cliente enviava as suas necessidades quase semanalmente, com as datas de início de formação (o cliente fornecia um período de formação, geralmente de duas semanas aos candidatos contratados antes de

começarem a desempenhar as suas funções), pelo que era fundamental ter em atenção que a grande maioria dos candidatos teria que se deslocar de um país para outro, e precisava de algum tempo de antecedência para preparar a viagem.

Era da responsabilidade do “*head of recruitment*” reencaminhar a informação transmitida pelos clientes, nomeadamente a data do início da formação e as especificidades do cargo a desempenhar, para os recrutadores, orientados pelos líderes de equipa, iniciarem então o processo de procura e abordagem dos candidatos para essas posições. Isto implicou o uso de vários métodos de recrutamento, como métodos tradicionais (colocação de anúncios) e fundamentalmente o *e-recruitment*. Também era frequente solicitar aos entrevistados por referências, ou seja se conheciam amigos ou família que estivesse interessado em saber das ofertas que a *Cross Border Talents* dispunha.

Em seguida eram feitas entrevistas através de Skype ou telefone de modo a avaliar a experiência profissional, competência linguística e *soft skills*, sendo que os candidatos eram submetidos ao cliente para que o próprio os avaliasse, fazendo também entrevistas e avaliando os idiomas requeridos ao candidato. Após essa entrevista cabia ao cliente informar-nos sobre a seleção dos candidatos.

Durante o período de avaliação os recrutadores faziam o acompanhamento do processo servindo de mediação entre o candidato e o cliente final, informando o candidato de como se estava a desenrolar o processo. O recrutador tinha a responsabilidade de acompanhar o candidato, entrando em contato para informar como é que o processo decorria, responder a questões que surgissem durante o processo da seleção e ajudando o cliente a entrar em contato com o candidato.

### **3.3. Descrição das Atividades de Estágio**

Como estagiário na Cross Border Talents fui destacado para o setor do *Contact Center* integrando uma equipa destinada a trabalhar com um cliente da Grécia. Ao longo destes meses, desempenhei várias tarefas nomeadamente pesquisa de candidatos, preparação e realização de entrevistas, acompanhamento de entrevistas e elaboração de descritivos de função.

Durante a primeira semana tive o meu primeiro contato com as atividades da empresa, sendo que neste período inicial tive formação no sentido de ficar a conhecer a metodologia posta em prática pela empresa. Assim, neste período, tive oportunidade de

entrar em contato métodos de recrutamento e de aprender como se desenvolve um processo de recrutamento e seleção. Tive também a possibilidade de assistir a entrevistas, quer do meu *team leader*, quer de outros colegas, o que me permitiu conhecer alguns estilos de entrevista, e observar em primeira mão como é que as mesmas eram feitas.

No início de cada semana, havia sempre uma reunião de *kickoff* onde se discutiam os desempenhos das equipas na semana prévia e se definiam as estratégias de recrutamento para a semana que iria decorrer. Geralmente, era também nestas reuniões que se informava da abertura de novos clientes e novos perfis para recrutamento onde eram revelados alguns requisitos e condições das novas ofertas de trabalho.

No que concerne às tarefas desempenhadas realizei tarefas de recrutamento e seleção tais como elaboração de anúncios, pesquisa de candidatos, triagem curricular e entrevistas, acompanhamento e *follow up* de candidatos. Também realizei outras tarefas como o acolhimento e formação de novos colegas de trabalho, ou mesmo elaboração de descritivos de funções. Nas secções seguintes irei apresentar uma breve descrição das tarefas desempenhadas.

### **3.3.1. Elaboração de Anúncios**

Uma das primeiras tarefas que realizei foi a elaboração de anúncios. Estes anúncios eram sobretudo colocados em *job boards* (*sites* de publicação de emprego), nas agências de emprego governamentais e em redes sociais como o *LinkedIn* e o *Facebook*. No que toca aos *job boards* foram vários que utilizei, com especial atenção para aqueles destinados a carreiras internacionais. As redes sociais também foram um grande veículo para a publicação de anúncios podendo encontrar sobretudo grupos específicos, criados por utilizadores das redes sociais com um objetivo em comum que pode ser do mais variado como encontrar emprego, viajar para fora, de modo a partilharem aberturas de vagas ou informações importantes para arranjar emprego num país estrangeiro, partilhando essa informação com os membros do grupo.

No que concerne à publicação de anúncios, era importante usar os descritivos de funções uma vez que os mesmos continham informação sobre as responsabilidades, requerimentos e condições que os clientes ofereciam, sendo com base nos descritivos de funções que os anúncios eram elaborados.

### 3.3.2. Pesquisa de Candidatos

Outra tarefa de recrutamento que desempenhei foi a pesquisa de candidatos. Esta atividade compunha grande parte das tarefas de recrutamento na empresa. Neste caso o método mais usado foi o *e-recruitment*, uma vez que todo o processo é direcionado para estrangeiros, o que implica distância física que só pode ser encurtada através da Internet. De modo a poder encontrar candidatos recorria a algumas bases de dados onde candidatos submetiam os seus *curriculum vitae* podendo as empresas registadas nessas base de dados contactarem os candidatos para ofertas de trabalho. Plataformas como o *Indeed* ou o *EURES* servem como excelente ponto de encontro entre potenciais candidatos e um recrutador. Por outro lado, as redes sociais também são bastante úteis para a pesquisa de candidatos. Redes sociais como o *LinkedIn*, uma rede social específica da área dos negócios é uma excelente fonte para recrutar candidatos, já que no *LinkedIn* as pessoas dispõem os seus perfis de forma semelhante a um Cv descrevendo a sua experiência profissional, formação competências entre outras. Uma das valências que aprendi no mestrado, veio com efeito a provar-se bastante útil no decorrer deste estágio. A pesquisa de candidatos, quer nas bases de dados, quer nas redes sociais, a maneira mais eficaz de encontrar candidatos é feita através do uso de palavras-chave, sendo que a maneira de procurar os candidatos destacando certas palavras é bastante semelhante à maneira como os académicos usam para pesquisar artigos científicos e outras publicações. Tendo-me inspirado nestas técnicas foi-me possível ser mais eficaz e eficiente nas pesquisas que fazia.

Este estágio também me permitiu entrar em contato com novos métodos de recrutamento nomeadamente feiras de emprego virtuais, semelhantes a feiras de emprego normais, mas com a vantagem de não haver necessidade dos candidatos se deslocarem a essas feiras. Neste caso, os candidatos, remotamente, visitavam a página de uma empresa, consultavam as ofertas de trabalhos ou falavam através de um *chat* com um recrutador de uma empresa. Também entrei em contato com ferramentas como o *Hangouts* uma aplicação que permite através de uma *webcam* estar em direto para um variado número de pessoas a assistir como se fosse uma videoconferência. Assim um recrutador pode apresentar as ofertas que dispõe e responder ao vivo a questões que pudessem aparecer.

No que toca à pesquisa de candidatos, deve-se acrescentar ainda, que a pesquisa envolve tanto a procura de candidatos ativos como candidatos passivos sendo que os primeiros estarão mais recetivos a aceitar propostas de que os últimos. Segundo Joos

(2008), candidatos ativos são aqueles que no momento estão desempregados, enquanto candidatos passivos são candidatos que mesmo tendo emprego e não estando propriamente à procura estão recetivos a receber ofertas de emprego se as condições forem aceitáveis para os mesmos.

### **3.3.3. Triagem Curricular**

Sendo um dos processos de seleção que usei, consistia em fazer a triagem curricular dos candidatos que se candidatavam espontaneamente através dos anúncios e resultantes das pesquisas de candidatos contactando os candidatos com as competências necessárias, avaliando principalmente, através do *CV*, a experiência profissional e competências como o domínio de línguas, comparando aos requisitos presentes no descritivo de funções.

### **3.3.4. Entrevistas**

A entrevista é um processo bastante importante para a *Cross Border Talents*, uma vez que é através da mesma que se pode conhecer um pouco mais sobre o candidato mas acima de tudo determinar se um candidato tem motivação, competências e interesse para trabalhar num país estrangeiro. Uma vez que implica que um candidato muitas das vezes tenha de mudar de país, portanto é necessário avaliar estes aspetos para não representar prejuízo para o cliente.

De modo a que a entrevista corresse sem problemas, havia sempre um período de preparação em que estudava os requisitos necessários para a função bem como as informações contidas nos *Cv* dos candidatos. As entrevistas eram maioritariamente feitas através do *Skype* ou através de telefone tendo de ser principalmente à distância uma vez que os candidatos eram estrangeiros, estando noutros países. Dadas as circunstâncias as entrevistas eram feitas usando a língua inglesa, principalmente por ser uma considerada uma língua universal mas também porque era um dos requisitos dos clientes. Os candidatos vão trabalhar num ambiente multicultural onde, independentemente do idioma em que sejam fluentes, tem de ter conhecimentos em inglês para se entenderem com os colegas de trabalho. Para além da língua inglesa, também fiz entrevistas em espanhol, havendo colegas que faziam em outras línguas caso fosse necessário.

No que toca ao estilo das entrevistas, como foi referido anteriormente, nas primeiras semanas do estágio, tive a oportunidade de observar a maneira de como os meus colegas com mais experiências faziam entrevistas sendo que alguns faziam entrevistas mais estruturadas ou entrevistas mais informais. Durante o estágio utilizei um estilo de entrevista semiestruturada onde tinha um guião com alguns pontos que tinham de ser abordados mas com alguma liberdade nas questões abordadas. Inicialmente começava a entrevista com a apresentação da empresa, fazendo depois perguntas sobre experiências de trabalho prévias, se já tinha tido alguma experiência internacional e também acerca da formação da pessoa. Após isso apresentava as condições ao candidato e se ele aceitasse a oferta explicava-lhe como seria o processo após enviar o seu Cv para o cliente.

No caso do *contact center* os clientes privilegiavam competências linguísticas como prioridade, geralmente o domínio quase nativo de uma língua específica como francês, alemão, espanhol, entre outras, para desempenhar tarefas de apoio a cliente, mas também era necessário um determinado nível de fluência em inglês. Outros aspetos que o cliente privilegiava era experiência prévia no setor ou experiência em lidar com clientes. Conhecimentos básicos e interesse acerca de alguns produtos eletrónicos ou mesmo do setor de IT também eram privilegiados. Os clientes também beneficiavam o candidato se este trouxesse referências e/ou cartas de recomendação, bem como certificados de formação, uma vez que davam alguma garantia da qualidade do trabalhador, uma vez que teriam dar apoio ao cliente ou lidar com vendas.

### **3.3.5. Acompanhamento e *Follow up* dos Candidatos**

Após as entrevistas, os CV dos candidatos que reuniam as condições necessárias eram enviados para os clientes, ficando dependente da avaliação do mesmo. O cliente procedia também a entrevistas de *assessment* com o candidato e alguns testes especialmente de idiomas e após isso pronunciava-se sobre a decisão de contratar ou não o candidato. Durante este período era responsabilidade do recrutador fazer o acompanhamento do candidato, servindo de mediador entre o cliente e o candidato. Como estagiário, tinha a responsabilidade de informar o candidato se tinha passado nos testes e na entrevista e de o ir informando de como o processo se encontrava a decorrer. Também era responsabilidade do recrutador preparar o candidato tanto para a entrevista como para a viagem caso fosse selecionado.

### 3.3.6. Outras Atividades

Para além destas atividades também participei na elaboração de alguns descritivos de funções, onde praticamente organizei a informação dada pelo cliente para facilitar a consulta de informação necessária para o processo de recrutamento. Os descritivos de funções são parte vital do trabalho na *Cross Border Talents* uma vez que através deles se preparam as entrevistas bem como na publicação de anúncios.

Já mais para o final do estágio também participei ativamente na integração de novos colegas. Ajudei os colegas a inteirarem-se dos métodos da empresa, e algumas vezes acompanhei entrevistas dos mesmos, dando-lhes também alguma formação. De destacar ainda que no final da semana tínhamos sessões de *brainstorming* para fazer face aos desafios colocados pelas chefias, onde também pude dar o meu contributo com sugestões muitas delas provenientes dos ensinamentos que tive no Mestrado.

## Capítulo 4 – Discussão e Conclusões

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

A *Cross Border Talents* atua dentro de um contexto da mobilidade global, lidando com indivíduos que estão a trabalhar fora do seu país de origem (Diaconescu e Martins, 2014) e tentando colmatar essa falta de talento global com esses trabalhadores.

No desenrolar do estágio pude assistir em primeira mão a este fenómeno da mobilidade global, sendo responsável por recrutar pessoas de um país para outro, a precisar de competências específicas como, por exemplo, o idioma. Nesse sentido o tipo de mobilidade global com a qual entrei mais em contato foi a de expatriação por iniciativa própria. Este tipo de expatriação, caracterizada essencialmente por indivíduos internacionalmente móveis que mudam de país através da sua própria iniciativa e não para desempenhar uma tarefa de uma organização, e por tempo indefinido (Al Ariss & Crowley-Henry, 2013), constituíram a grande maioria dos candidatos que eu recrutei na empresa. Com efeito, muitas das pessoas que se candidatavam para estas posições tinham o intuito de procurar experiências de enriquecimento cultural e desenvolvimento pessoal e eram na sua maioria jovens que se dirigiam a países com o intuito de fazer turismo e viajar sendo financiado por trabalhos não tão exigentes em termos de qualificações. Isto pode ser justificado por estes trabalhos de apoio cliente não necessitarem de altas qualificações, mas também pela rotatividade presente no setor sendo que os contratos não eram de longa duração.

Assim, a maior parte dos expatriados por iniciativa própria que eu recrutei eram na sua maioria jovens que pretendiam aproveitar para conhecer e trabalhar noutro país e ao mesmo tempo ganhar mais experiência de trabalho e adquirir mais competências, não ficando muito tempo num sítio apenas. Contudo, existe uma exceção, certas pessoas que estavam fora do espaço Schengen viam com bons olhos a entrada num país europeu para poderem iniciar as suas carreiras profissionais na Europa. É o exemplo de pessoas fluentes em turco ou em árabe que muitas vezes tinham que ser recrutados em países fora da União Europeia, sendo eles muitas vezes jovens, recém-licenciados à procura de iniciar a sua carreira profissional num país europeu, pretendendo um primeiro emprego temporário com vista quem sabe a instalar-se depois nesse país ou noutro país da Europa.

Existem também os “*drawn expatriates*” um termo recentemente proposto por Andersen et al (2014) onde os autores propõem a existência de um grupo associado aos expatriados por iniciativa própria, onde foram contactados por uma organização fora do seu país de origem, sem terem necessariamente candidatado para isso. Muitos dos candidatos eram contactados por parte da *Cross Border Talents* não estando propriamente à procura de trabalho, sendo candidatos passivos.

Por outro lado, Howe-Walsh e Schyns (2010) referem que as organizações devem ajudar os expatriados por iniciativa própria especialmente em áreas não relacionadas com o trabalho como ajudar na integração e ajudar com as deslocações. Com efeito, durante o estágio a maior parte dos clientes com que trabalhei providenciavam algum tipo de apoio aos candidatos que fossem selecionados, indo desde o pagamento dos custos de deslocação, oferta de um subsídio de habitação, ofertas de aulas de línguas, realização de eventos culturais para os seus trabalhadores, bem como ter quem os vá receber ao aeroporto, entre outros. Nos casos onde era necessário contratar pessoas fora do espaço Schengen, como por exemplo árabes ou turcos a maior parte dos clientes tratavam das burocracias necessárias para que o candidato pudesse trabalhar na empresa.

No que toca ao recrutamento, os métodos de recrutamento que mais usei foram o e-recruitment, a publicação de anúncios e o recrutamento “*word to mouth*”. O método mais usado durante o estágio foi o *e-recruitment* indo em concordância com aquilo que investigadores defendem em relação à popularidade do método (Dessler, 2014, Ehrhart et al, 2012). A acessibilidade e a variedade dos métodos que existem como uso de redes sociais, a publicação de anúncios em sítios especializados facilitam imenso o seu uso em empresas como a *Cross Border Talents*. No caso do meu estágio, o facto de o recrutamento ser feito num contexto internacional pode dar mais importância ao *e-recruitment*, uma vez que permite ultrapassar barreiras de distância e facilita o contacto com candidatos de vários sítios.

Outro método que usei muito no estágio foi o recrutamento “*word to mouth*”, o que no caso da *Cross Border Talents*, geralmente implicava falar com os candidatos na maior parte, durante a entrevista, caso eles conhecessem alguém também interessado no posto de trabalho que fizessem passar essa informação às pessoas. Muito desses candidatos possuem família ou amigos que podem estar interessados em trabalhar noutro país pelo que este era um bom método para alargar o alcance do recrutamento da *Cross Border Talents*.

No que toca aos processos de seleção também a distância influencia a maneira de como este processo é executado na *Cross Border Talents*, mais concretamente, nas entrevistas. Uma vez que a possibilidade de fazer entrevistas presenciais é rara, pois os candidatos estão noutros países, a *internet* tem criado a possibilidade de fazer as entrevistas a nível remoto. Através de programas de videoconferência como o *Skype* é fácil realizar uma entrevista cara-a-cara com qualquer pessoa fora do país (Cardoso,2016). Na *Cross Border Talents* as entrevistas eram semiestruturadas onde segundo Dessler (2014), existem pontos pré-definidos mas os temas dessas são explorados e sendo um processo mais flexível permite adaptar a entrevista às características dos entrevistados. Durante as entrevistas que realizei usei a estruturas semiestruturadas o que me permitiu explorar melhor a experiência do candidato, deixando-o muito mais à vontade para obter esse tipo de informações e ajudando no processo de tomada de decisão.

Existe de facto um elo de ligação entre aquilo que estudei no Mestrado e as atividades desenvolvidas na empresa onde fiz o estágio, o que me permitiu experienciar em primeira mão grande parte dos conteúdos lecionados no Mestrado. De salientar também que a *Cross Border Talents* tenta manter-se par de novas formas de recrutamento e seleção que têm surgido, especialmente se forem eficazes no contexto onde a empresa está inserida.

#### **4.2. Limitações e Sugestões de Melhoria**

O estágio na *Cross Border Talents* foi um estágio enriquecedor, e do qual eu considero ter tido uma boa experiência. Contudo, não posso de deixar de fazer alguns reparos que considero úteis para o desenvolvimento da empresa. A *Cross Border Talents*, ainda é uma empresa recente e de pequena dimensão, sendo compreensível que não tenha uma capacidade em termos de recursos que outras empresas da mesma área com maior dimensão têm. Ainda assim existem aspetos a melhorar que podem tornar os processos de funcionamento da empresa mais eficientes e com mais qualidade. Precisamente por ser uma empresa pequena e ter recursos limitados é por vezes necessário apresentar alguma consistência nos processos de funcionamento da empresa. Isto refletia-se muito na maneira como se angariavam e trabalhavam com novos clientes, sendo que muitas vezes havia clientes que não davam *feedback* no que concerne aos candidatos enviados, pelo que em vez do foco ser angariar cada vez mais clientes, seria trabalhar com o cliente

lentamente de modo a estabelecer uma relação mais sólida com o mesmo e ir aumentando o número de clientes progressivamente. Assim permitiria motivar mais os recrutadores e daria outras condições para empresa valorizar mais o seu capital humano.

Outro aspeto prende-se também com a formação inicial dada após o acolhimento na empresa. Apesar de considerar a formação inicial útil penso que poderia ser mais eficiente na maneira como são apresentados os conteúdos e na maneira como nas primeiras semanas são acompanhados os novos recrutadores. Penso que na primeira semana os conteúdos de formação poderiam ser mais formais e estruturados e devia haver sempre um recrutador mais experiente a acompanhar um colaborador novo, podendo os colaboradores contactarem com diferentes recrutadores que os acompanham de modo a conhecer os vários métodos de trabalho dos colaboradores mais experientes.

No que concerne às limitações do estágio em si, gostaria de ter tido a oportunidade de ter feito recrutamento para posições mais exigentes em termos de competências, nomeadamente posições mais ligadas ao setor do IT ou que tivessem uma envolvimento mais relacionada com a área da Gestão. Outra das limitações passou também pelo fato de não ter conseguido ter feito entrevistas presenciais, mas visto que no contexto onde a empresa atua, não houve muitas oportunidades para tal.

#### **4.4. Apreciação Pessoal do Estágio**

No que toca à realização do estágio creio que foi uma experiência positiva. Durante o período do estágio tive a oportunidade de entrar em contato com aquilo que é o dia-dia de uma pessoa a trabalhar na minha área de estudos. Ao mesmo tempo pude assistir em primeira mão ao desenvolver das atividades de recrutamento e seleção o que me permitiu também pôr em prática os fundamentos teóricos aprendidos no desenrolar do mestrado. Para além disso, a experiência deste estágio permitiu-me desenvolver competências como a capacidade de interação com outros, o sentido de responsabilidade e a vontade de continuar aprender e seguir a minha carreira nesta área.

Penso ser extremamente ambiciosa a missão da *Cross Border Talents*. Numa altura onde cada vez mais os efeitos da globalização se têm vindo a sentir e cada vez mais a deslocação de pessoas e capitais é mais comum entre fronteiras de países, aliado a um défice crescente de talento em determinados setores e sendo cada vez mais necessário dar resposta a desafios emergentes, torna-se importante ter à disposição o mais rápido possível capital humano específico para fazer face a esses problemas. É aí que a *Cross*

*Border Talents* pode atuar, ajudando a movimentar talento com competências específicas, na sua maioria linguísticas de modo a facilitar o desenvolvimento das estratégias dos clientes num contexto onde as fronteiras estão cada vez mais ténues e até o próprio conceito de carreira já começa adquirir contornos mais globais.

Nesse sentido espero ter dado o meu contributo para os temas do recrutamento e seleção internacional, providenciando a descrição de uma experiência prática num contexto global, de modo a que sirva como auxílio a futuras investigações sobre o assunto. Espero assim ter contribuído para uma área que poderá assumir mais relevância num futuro próximo. Com efeito, poderemos, ou não, estar perante uma nova forma de encontrar talento, onde uma organização age remotamente para facilitar as necessidades de talento de outras organizações em outros países que necessita de talento que o país de origem, dessas organizações, não consegue fornecer, e que no caso específico deste estágio significou aspetos como competências linguísticas e tecnológicas necessárias para tarefas específicas na área do *contact center*.

## Referências

### Bibliográficas

Al Ariss, A. & Crowley-Henry, M. (2013). Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions, *Career Development International*, 18 (1), 78-96

Amin, M., Ismail, W.K.W., Rasid, S.Z.A. (2014). The impact of human resource management practices on performance-Evidence from a public university, *The TQM Journal* 26 (2), 125-142

Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J. & Dickmann, M. (2014). Addressing International Mobility Confusion – developing definitions for self-assigned expatriates as well as migrants. *Journal of Human Resource Management* 25 (16), 2295-2318

Arp, F., Hutchings, K & Smith, W. A. (2013). Foreign executives in local organisations: An exploration of differences to other types of expatriates, *Journal of Global Mobility*, 1 (3), 312-335

Bach, S (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management Transitions*, 4ª Edição, Oxford, Blackwell Publishing

Beechler, S & Woodward; C.I. (2009). *The Global War for Talent*, Journal of International Management 15 nº3 273-285

Breaugh, J.A., (2013). Employee Recruitment, *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416

Cardoso, A (2016). *Atração, seleção e integração de talentos* 1ª edição, Lisboa, Lidel

Cascio, F.W. & Brodeau, W.J. (2016). The search for global competence: From HR to talent management, *Journal of World Business* 51 103-114

Cerdin, J. & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (9), 1281-1301

Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding Value Through People*, 5ª edição, West Sussex, Wiley Blackwell

Crawshaw, J. P., Budhwar, P., Davis, A. (2014). *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*, Londres, Sage Publications

Cunha, M. P, Rego, A, Cunha, R. C, Cabral-Cardoso, C, Marques, C. A, & Gomes; J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Edições Sílabo.

Dessler, G. (2014). *Fundamentals of Human Resource Management* 3ª edição Pearson

Doherty, N., Richardson, J. & Thorn, K. (2013). Self-initiated expatriation and self-initiated expatriates: Clarification of the research stream, *Career Development International*, 18 (1), 97-112

Ehrhart, K. H., Mayer, D. M. & Ziegert, C. J. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (6), 850-874

Farndale, E., Scullion, H. & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management *Journal of World Business* 45 161-168

Ferreira, I. A.; Martinez, F.L.; Nunes, G.F. & Duarte H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 1ª Edição, Lisboa, Editora RH

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2013). *Managing Human Resources*: Pearson

- Howe-Walsh, L. & Schyns, B. (2010). Self-initiated expatriation: implications for HRM, *International journal of human resource management*, 21 (2) 260-273
- Ivancevich, M.J. (2005). *Human Resource Management* 10ª Edição McGraw-Hill International Edition
- Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting, *Employment Relations Today* 35 (1), 51-59
- Ma, R. & Allen, G (2009). Recruiting across cultures: A value based model of recruitment, *Human Resource Management Review* 45 161-168
- Machado, R. A. & Portugal, N. M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas* 1ª Edição Escolar Editora
- Martins, D. & Diaconescu, L. M. (2014). Expatriates recruitment and selection for long term international assignees in Portuguese companies *Tékhne – Review of applied management studies* 12, 48-57
- Meyskens, M.; Van Glinow, A.M.; Werther Jr., B.W. & Clarke, L (2009). The paradox of international talent: alternative forms of international assignments, *The International Journal of Human Resources Management*, 20 (6) 1439-1450
- Ramasamy, V., & Raman, A. (2014). Recruitment in the social media age: An exploratory study, *Eurasia Business Research Conference* (Nippon Hotel, Istanbul, Turkey)
- Kazanos, C. H. & Rothwell, J. W. (2003). *Planning & Managing Human Resources* 2ª Edição Human Resources Development Press
- Scullion, H & Collings G. D. (2006). Alternative forms of international assignments In: Scullion, H. & Collings G.D. (Eds) *Global Staffing Routledge* 159-177
- Suutari, V. & Brewster, C. (2009). Beyond Expatriations: Different forms of international employment In: Sparrow, P (Eds) *Handbook of International Human Resource Management – Integrating People, Process and Context* Wiley
- Tung, L. R. (2016) New perspectives on human resource management in a global context *Journal of World Business* 51 142-152
- Van Hoye, G. (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives, *Human Performance* 26 (5), 451-464
- Van Hoye, G. (2014). *Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model* In Yu, K. Y. T. & Cable, D. M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* New York: Oxford University Press 251-268

### Sitiográficas

Website da Cross Border Talents – Página Consultada em Novembro de 2016

< <http://www.cbtalents.com/en>>

Website da Academia da Cross Border Talents - Página Consultada em Novembro de 2016

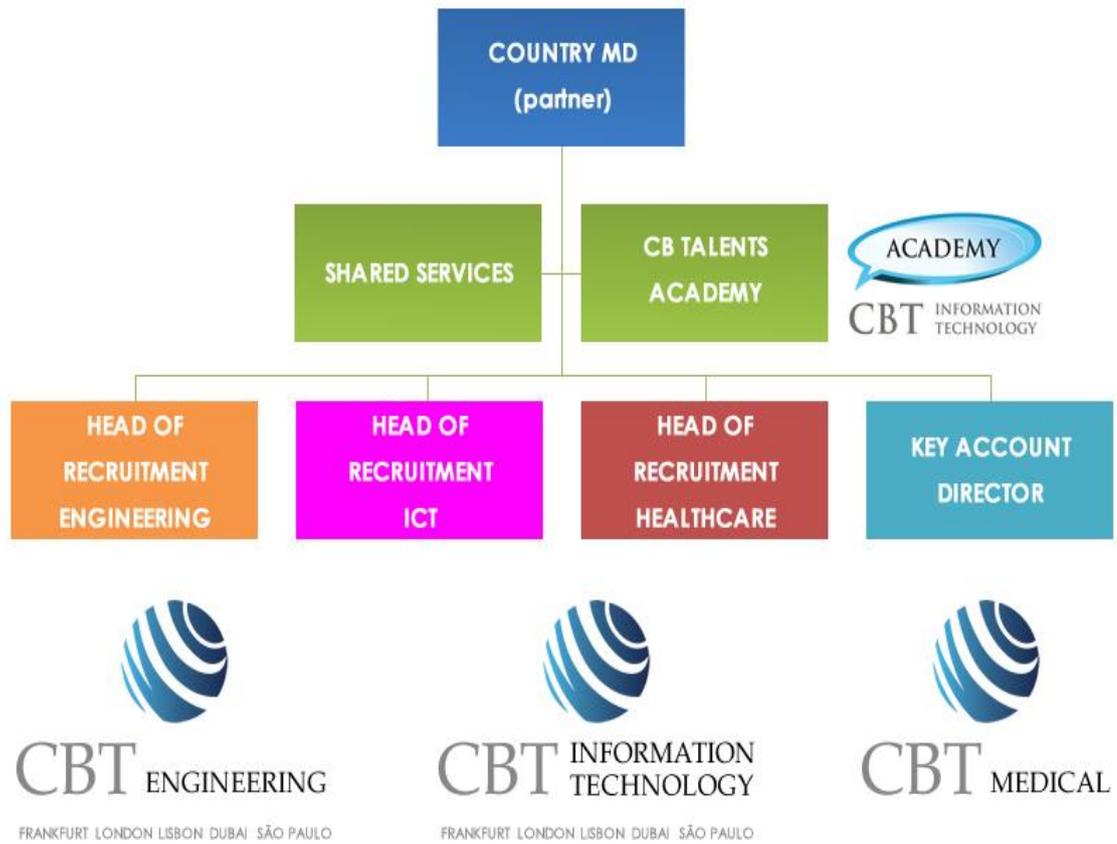
< <http://cbtalentsacademy.com/en>>

Website do EASME, página da Cross Border Talents - Página Consultada em Novembro de 2016

<<https://ec.europa.eu/easme/en/sme/6833/cross-border-talents>>

## **Anexos**

**Anexo 1 – Organograma da Empresa**



## Anexo 2 – Exemplo de um Anúncio da Empresa



**CROSS BORDER TALENTS**

RECRUITING TALENTS SINCE 2001

FRANKFURT | LONDON | LISBON | DUBAI | SÃO PAULO

Last month Ana helped to recruit 3 Cross Border Talents and earned 3 recruitment fees, which equals to 3 of her previous monthly salaries. The best part of the story is that Ana works from home and only visits the office when she wants to meet her colleagues for a coffee. Would you like to get to know Ana and ask her why she joined the fast growing recruitment team in Europe?

EMAIL: [freelancerecruiter@cbtalents.com](mailto:freelancerecruiter@cbtalents.com)

CBT is a specialist recruitment consultancy with a global network of recruitment partners across the globe. We provide recruitment solutions for the Engineering, ICT, Medical and Contact Centre sectors. CBT was recently recognized by the European Commission as a best practice in labor mobility. In the context of strong growth and in order to reinforce our Global Recruitment Team and build on our success, we are seeking to hire:

### Global Freelance Recruiters | (M/F)

If you are passionate about recruiting, combine strategic thinking with a start up mindset, have a high standard for excellence, and thrive in a fast-paced environment, then CBT is for you! The role consists in identifying and recruiting global talents to work across the globe. It is a freelance position, home office and paid according to performed placements. You will recruit for positions across a wide range of countries and domains including: information technology, contact center, engineering or medical.

#### Job requisits:

- Strong communication skills;
- Fluent knowledge of English spoken and written;
- Organizational skills and responsibility to work under pressure;
- Motivation, results orientation and willingness to be part of an international team working based on performance;
- Experience in use of popular tools of social media such as LinkedIn, Facebook, Google+, Xing, etc.;
- Knowledge of basic Microsoft Office programs.

#### CB Talents offers:

The independent development opportunity in the recruitment market, being part of an international young and dynamic team!

A diverse work environment where you can develop your skills optimally.

State of the art commission recruitment fees.

Do not delay in submitting your CV today. The benefits scheme on this role make it very desirable.

Apply Now: [freelancerecruiter@cbtalents.com](mailto:freelancerecruiter@cbtalents.com)

For more information about CBT visit [www.cbtalents.com](http://www.cbtalents.com)

## Anexo 3 – Página da Cross Border Talents como uma das Empresas Apoiadas pelo EASME

The screenshot displays the EASME website interface. At the top, there is a search bar and the EASME logo with the text 'Executive Agency for SMEs'. Below this is a navigation menu with links: Home, About EASME, Working for EASME, News, Tenders, Communication, Contact us, and Data hubs. A section titled 'Our four areas of action' points to four categories: SME SUPPORT, ENVIRONMENT, ENERGY, and MARITIME. The main content area is titled 'Cross Border Talents' and features a sub-section for 'Opening the doors to ICT job opportunities'. This section includes a logo for 'RECRUITING TALENTS SINCE 2001' and a paragraph describing the company's mission to address the skills shortage challenge on volatile labor markets.

European Commission > EASME > Cross Border Talents

Home | About EASME | Working for EASME | News | Tenders | Communication | Contact us | Data hubs

Our four areas of action →

SME SUPPORT ENVIRONMENT ENERGY MARITIME

### Cross Border Talents

RECRUITING TALENTS SINCE 2001

#### Opening the doors to ICT job opportunities

The ambition of the company is to solve the skills shortage challenge on the volatile labor markets. The global shortage of skilled workers will amount to 85 million by 2020.

CB Talents Academy seeks to establish the link between the knowledge acquired and the labor market. It offers a solution for the global skills shortage, and helps its students understand IT trends and improve their career prospects.

The mission of the company is to find, train and employ about half a million ICT professionals until 2020.

## Anexo 4 – Interface do Site de Recrutamento da Cross Border Talents



**Search by Expertise**

CBT_ACADEMY	▶
CBT_HR	▶
Contact Centre	▶
Engineering	▶
Healthcare	▶
Information Technology	▶
Management	▶

Please complete at least one of these fields

**Keywords**

**Category**

All ▼

**Location**

All ▼

**Search Jobs**



## Anexo 5 – Exemplo de um Descritivo de Funções Usado na Cross Border Talents



Job Description	
OFFER CODE: JO 77/CBT_PT_CC_1/CC1/German-Speaker/Greece	STARTING DATE: going on process
ROLE: Technical Support Agent - German	
COUNTRY: Greece	LOCALITY: Athens
VACANCIES:	
JOB POSITION: Agent Level	
Business Unit:	
<b>1. Scope</b>	
To receive and place telephone calls; and maintain solid customer relationships by handling their questions and concerns with speed and professionalism. To perform data entry and use software programs. Research skills are required to troubleshoot customer problems.	
<b>2. Required Skills/Experience</b>	
Educational level: <b>High School diploma or equivalent</b>	
Specializations:	
Technical accreditations and specializations: <b>with experience at least 3 months in similar position (technical support &amp; customer service)</b>	
Minimum years of experience:	
Languages and language level: <b>Native German; Fluent in English</b>	
<b>3. Other Requirements</b>	
<b>Prerequisites</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduates of High School (preferable: College, University)</li> <li>• Native or fluent GERMAN speakers</li> <li>• Fluent English (Proficiency level)</li> <li>• Good Knowledge of PC (hardware, software, internet)</li> <li>• Windows, MS Office Suite, Skype, IOS, Windows Media Player, Windows Messenger, Sony Products</li> <li>• Excellent communication skills</li> <li>• Strong team spirit</li> <li>• Passionate about customer services</li> </ul>	
<b>4. Responsibilities</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strives towards customer retention and loyalty, fully supporting the customer to achieve a successful outcome to his/her enquiry.</li> <li>• Follows standard diagnostic procedures with an emphasis on handling the most frequently asked questions as effectively as possible, recognizing more complex problems and escalating accordingly</li> <li>• Provides basic to moderately complex support to all customers on the client's products, systems, peripherals and software, in some cases, using communication skills to direct customers to third parties or other locations for further support.</li> <li>• Logs calls from customers into the customer relationship database and follow escalation procedures to resolve problems.</li> <li>• Tracks and follows cases to ensure that they closed in an efficient and timely manner.</li> <li>• Provides and maintain strong, professional relationship with all of the client's customers and show empathy for our customers at all times.</li> <li>• Follows Contact Centre procedures and ensure availability to take calls, adopting the call handling procedure and code guidelines.</li> <li>• Provides feedback on a daily basis to the Team and ACMs on new/emerging issues that have identified and work to</li> </ul>	