

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO  
MESTRADO EM: Ciências Empresariais

Relatório de Estágio

*“ Recursos Humanos: Recrutamento e Selecção ”*

Orientação: Doutor Paulo Alexandre G. Lopes Henriques (ISEG)

Dr.Sérgio de Sena Leote (Grupo Michael Page)

Junho 2010

Inês Oliveira B.I nº 12992797/ aluna 133883 MCEMP

Júri

Presidente: Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Dr. Sérgio de Sena Leote

## Glossário

- **Ad-Chase:** este termo define a pesquisa periódica de anúncios/ ofertas de emprego publicados nos mais variados suportes físicos (papel) ou on-line. Também aqui se faz sentir o carácter de especialização e cada equipa fará diferentes pesquisas para encontrar anúncios/ofertas de emprego enquadráveis na sua área. Vejamos por exemplo a divisão de retail da Page Personnel, fará diferentes pesquisas de perfis como Director de Loja, Gestor de Produto, Chefe de Secção, entre outros. Esta informação é vital não só porque ajuda a saber quais são as mudanças/ transformações do mercado, como permite equacionar algumas situações de parceria, pelo que é sempre seguido de acções comerciais específicas.
- **Turnover: ou rotatividade,** no contexto de Recursos Humanos, refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de determinada organização. Normalmente é expressa em termos percentuais. Pode ser também um indicador de saúde organizacional.
- **Waccs ou web adchase:** pesquisa de anúncios publicados em formato on-line. Periodicamente há que ver os anúncios nas principais páginas de emprego na web (superemprego, expresso emprego, net-empregos, cargadetrabalhos).

- **Blind CV:** é um Curriculum sem informação que possa identificar o candidato, nomeadamente dados pessoais como nome, idade, telemóvel ou informações referentes às empresas nas quais o candidato já trabalhou. Este CV permite salvaguardar o sigilo dos dados profissionais do candidato. Em regra geral, este formato de CV é utilizado para partilhar de forma pro-activa os dados profissionais de 1 ou vários candidatos, com empresas onde os mesmos sejam enquadráveis.

## Índice

1. Introdução.....	pág 7
2. Empresa Page Personnel / Grupo Michael Page.....	pág 10
2.1. Presença no Mercado dos Recursos Humanos.....	pág 10
2.2. <i>Core Business</i> : Recrutamento & Selecção.....	pág 10
3. Recrutamento & Selecção: Diferentes conceitos numa só direcção.....	pág 13
3.1. A Importância e a Função dos Recursos Humanos nas empresas.....	pág 13
3.2. Recrutamento & Selecção: O que são e como se processam?.....	pág 22
3.2.1 Recrutamento: Tipologia.....	pág 23
3.2.2. Selecção: Três Modelos.....	pág 29
3.2.2.1 As Cinco Técnicas de Selecção.....	pág 32
3.2.3. Processo Inicial de Recrutamento.....	pág 37
3.3. A Questão das Competências num Processo de Recrutamento e Selecção..	pág 44
3.3.1 Recrutamento por Competências:	
Da lógica das funções à lógica das competências e da lógica das	
necessidades à lógica das expectativas.....	pág 48
3.3.2 As Quatro Perspectivas das Competências.....	pág 51
3.4 Processo de Recrutamento & Selecção na Empresa XXXX.....	pág 53
3.4.1 Exemplo do Processo “ Supervisor de Loja” da Empresa XXXX.....	pág 62
4. Conclusão.....	pág 67
5. Referências Bibliográficas.....	pág 68

6. Anexos.....	pág 73
6.1 Avaliação de Estágio.....	pág 74
6.2 Anexo 1 – <i>Flash</i> ou Marketing Directo.....	pág 75
6.3 Anexo 2 – <i>Blind CV</i> .....	pág 77
6.4 Anexo 3 – Proposta Empresa XXXX.....	pág 81
6.5 Anexo 4 – Carta <i>Sucess</i> Empresa XXXX.....	pág 98
6.6 Anexo 5 – Anúncios ( <i>waccs</i> ).....	pág 101
6.7 Anexo 6 – Estrutura de Entrevista Empresa XXXX.....	pág 103
6.8 Anexo 7 – <i>Control Board</i> Empresa XXXX.....	pág 106

## Quadros, Ilustrações e Figuras

Figura 1 – Estrutura do Grupo Michael Page.....	pág 12
Figura 2 – Actividades da Função de Recursos Humanos.....	pág 15
Figura 3 – Estrutura em Separado e Estrutura Integrada.....	pág 18-19
Figura 4 – Recrutamento Interno.....	pág 27
Figura 5 – Recrutamento Externo.....	pág 28
Figura 6 – Recrutamento Misto.....	pág 28
Figura 7 – Esquema do Processo de Recrutamento e Selecção.....	pág 31
Figura 8 – Processo Inicial de Recrutamento.....	pág 36
Quadro I – Recolha de Informação (Identificação da Necessidade).....	pág 40
Quadro II – Descrição e Análise de Funções.....	pág 41
Quadro III – Informação Recolhida (Análise da Função).....	pág 42

## **1. Introdução**

No âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais, considerei que seria uma mais-valia para a minha carreira profissional, iniciar a minha experiência profissional, numa área que considero com extrema importância no contexto da minha formação, Gestão.

Por forma a obter um contacto mais próximo com a realidade do mundo laboral, foi-me proposto pela empresa Page Personnel, empresa do Grupo Michael Page, que durante alguns meses integrasse a sua equipa. Contextualizando a sua actuação no mercado, e considerando que é sem dúvida uma mais-valia tornarmos a nossa aprendizagem mais profunda e o nosso conhecimento sobre o mercado um pouco mais alargado, aceitei a proposta e procedi à realização de um estágio. Este estágio foi realizado no contexto da área de Recursos Humanos, na vertente de Recrutamento e Selecção, na área de Retail.

Como sabemos, a área dos Recursos Humanos, é essencial em qualquer estrutura organizacional, consistindo num vasto conjunto de funções que dá o apoio estrutural à empresa, quer numa fase inicial, quer ao longo de toda a sua existência.

Perante as oscilações que o mercado vive actualmente, é necessário que as empresas se adaptem a um ambiente incerto e mutável, desenvolvendo trabalho variado e abstracto, tendo a capacidade de responder de forma eficaz às necessidades do mesmo, e de tomar decisões e assumir responsabilidades. As empresas devem antever necessidades de mudança que pressupõem um reposicionamento estratégico. Estar atento e prever situações

de mudança, define-se como a actuação que a organização apresenta face às oportunidades e ameaças do meio e reflecte a missão, os objectivos, as forças e fraquezas da organização. É neste contexto de mudança, que os Recursos Humanos, assumem extrema relevância, no comportamento de qualquer empresa face ao mercado.

Se considerarmos a gestão dos mesmos, como processo chave, para a apresentação de soluções, para além da multiplicidade de interpretações que se fazem à volta do mesmo, é necessário agir. É na prática que se observa quase sempre a negociação.

*“O resultado desta negociação não é, por isso, um acordo necessariamente estável: a sua estabilidade resulta de uma continuação do processo negocial inicial. Estamos de facto perante um processo interactivo e dinâmico, estabilizado não pela validade, de um ponto de vista científico, da solução proposta, mas pela capacidade dos intervenientes se manterem de acordo quanto à natureza do problema e à forma de o resolver, capacidade essa em parte influenciada pela validade do conhecimento detido pelos intervenientes, mas também por coisas mundanas, como a reputação ou a capacidade de influência naquele contexto específico”, afirma José Keating (2006).*

É no contexto destes resultados e deste processo de negociação, que se encaixa o processo de Recrutamento e Selecção de pessoal, e é sobre o mesmo que desenvolverei o meu relatório. Recrutar e seleccionar pessoas, nos dias de hoje, passou a ser uma tarefa cada vez mais desafiadora, principalmente, quando se pretende encontrar a pessoa certa para o lugar certo. São os indivíduos que determinam o sucesso de uma organização e esta é a grande responsabilidade dos envolvidos neste processo dinâmico de “caçar” talentos. Às mudanças progressivas nas organizações, tornam-se dramáticos os ajustes nos perfis e as contratações de novos profissionais. É importante, neste sentido, que se procure

intensivamente a fundo o perfil de quem se quer contratar, para se saber onde está a sua “fragilidade” e, onde está o melhor do seu potencial. Localizar talentos, tornou-se um desafio permanente, e passarei de seguida a apresentar uma das mais conceituadas empresas no mercado neste sector de actividade, a empresa Page Personnel, do Grupo Michael Page.

## **2. Empresa Page Personnel / Grupo Michael Page**

### **2.1 Presença no Mercado dos Recursos Humanos**

Com as variações a que assiste actualmente no mercado, as empresas são as primeiras a ter que responder a essas mesmas variações, da forma mais estratégica possível.

Reconhecido, o Grupo Michael Page, como um dos mais conceituados a nível internacional, na área de recrutamento e selecção, distingue-se dos demais concorrentes, preferencialmente por uma característica; os seus consultores são oriundos das áreas para as quais recrutam.

Implementando novas estratégias, que assentam na diversificação do seu “produto”, empresas do Grupo, como a Page Personnel, apresentam-se no mercado, como diferentes das outras empresas da sua área de actividade.

A Page Personnel, constituída por consultores oriundos das áreas para as quais recrutam, é especialista no recrutamento e selecção de quadros médios e funções técnicas de suporte, para projectos de carácter permanente e temporário, tendo como áreas de actuação Secretarial & Management Support, Finance, Banking, Commercial & Marketing, Retail e Information Technology (figura 1).

### **2.2 Core Business: Recrutamento&Seleccção**

Como fora explicado anteriormente, os Recursos Humanos numa empresa, são o apoio principal à sua estrutura, quer numa fase inicial, quer continuamente. O que se passa, no

seio da Page Personnel, é que o seu core business está totalmente redireccionado para esta área, principalmente na vertente de Recrutamento e Selecção.

As organizações possuem cada vez mais, hoje em dia, uma visão mais abrangente do papel das pessoas e do contributo que as mesmas dão, para o seu sucesso, e é neste aspecto que se destaca a importância de uma boa gestão dos Recursos Humanos e consequentemente de um bom processo de Recrutamento e Selecção.

A importância do bom funcionamento dos Recursos Humanos, e a boa condução de um processo de Recrutamento e Selecção, dá o equilíbrio suficiente às empresas, para se manterem competitivas no mercado.

A gestão dos Recursos Humanos mostra-se cada vez mais relevante, no que diz respeito ao desenvolvimento da cultura organizacional que se encontra mais direccionada actualmente, para a inovação, aprendizagem contínua e qualidade das tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, que irão recair sobre a qualidade do serviço prestado ao público alvo da empresa em questão. Uma boa gestão dos Recursos Humanos, fará assim com que a empresa melhore a sua capacidade de atrair e manter pessoas com competências adequadas aos seus objectivos, através de processos de Recrutamento e Selecção adaptados; bem como conseguirá estimular o comportamento dos colaboradores, face à estratégia seguida pela empresa.

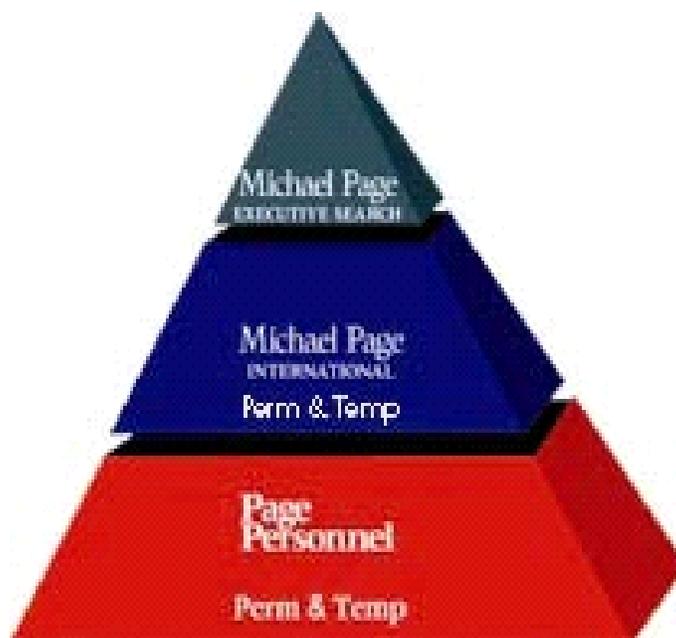
No que diz respeito ao Recrutamento e Selecção, a Page Personnel, foca-se essencialmente nestes processos, conseguindo gerir toda uma carteira de clientes e respectivos processos, com a maior competência e com o maior profissionalismo.

Num processo de Recrutamento e Selecção, são definidos vários requisitos, os quais têm de preencher as exigências quer do cliente, quer do mercado.

É mediante estes requisitos, que se coloca a questão das competências, que é uma questão-chave neste processo, e sobre a qual irei falar de seguida.

Uma das perspectivas relacionadas e dominantes no contexto laboral vivido pela Page Personnel, e que continua a ser importante no que diz respeito ao seu core business é a questão dos serviços de pessoal, com uma forte componente operacional, no que diz respeito ao assegurar aspectos legais relacionados com a contratação e a cessação dos vínculos laborais directos ou subcontratados, assim como, assegurar também que as pessoas recebam o salário acordado.

**Figura 1** – Estrutura do Grupo Michael Page



Fonte: Grupo Michael Page

### **3. Recrutamento & Selecção: Diferentes conceitos numa só direcção**

#### **3.1 A Importância e a Função dos Recursos Humanos nas Organizações**

De acordo com o dito já anteriormente, os Recursos Humanos, são um dos principais pilares de qualquer organização, perante o mercado onde se insere e onde actua.

Os mesmos contribuem em massa para a estratégia da empresa, para a integração e formação dos colaboradores da empresa, controlo e gestão de encargos salariais, concepção e elaboração de políticas de pessoal (aconselhando a Direcção e participando na planificação global), entre outros contributos, que acrescentam e geram valor para a empresa.

Os Recursos Humanos, tornam-se deste modo responsáveis, por um conjunto de actividades técnicas e pela sua implementação, como o caso do Recrutamento e Selecção e Avaliação de Desempenho, bem como pela implementação e controlo de acções estratégicas, no que diz respeito à organização da comunicação interna e externa à empresa mas de acordo com a sua cultura. Assim a Função dos Recursos Humanos enquanto conjunto vasto de actividades existe, desde que nasce uma empresa e se contrate um trabalhador.

A sua formalização e a conseqüente organização em Departamento ou em Serviço com identidade própria no organograma da empresa, depende de uma opção efectiva da mesma, estando geralmente associada ao seu crescimento.

Actualmente, nas médias e grandes empresas, os Recursos Humanos apresentam-se como função central no organograma das mesmas, podendo de certo modo encontrar-se sob a denominação de Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Pessoal e Relações Sociais, Departamento de Pessoal e Relações do Trabalho, entre outros exemplos. Assim, sob várias denominações mas nunca fugindo ao principal, os Recursos Humanos enfatizam o potencial que as pessoas representam e a vontade da empresa em utilizar o melhor.

Perante este cenário, alguns autores como Joseph Pierre (2006), definem a função dos Recursos Humanos como a função de gestão cujo objectivo é conceber, planificar, coordenar e controlar o conjunto interdependente e interligado de processos e elementos facilitadores que por um lado visam a utilização eficiente dos recursos da organização, ou seja, que dizem respeito à aquisição, utilização, motivação e desenvolvimento dos membros da empresa e, por outro, pretendem assegurar a continuidade da empresa, enquanto grupo social sujeito a pressões internas e externas.

Mediante esta função, existem várias actividades técnicas desenvolvidas no seio de qualquer empresa, e que julgo importantes referir, no âmbito da sua contribuição para os objectivos da empresa (visão interna da empresa que ao passar para um ambiente externo à mesma, se torna um serviço prestado e o qual tem de ser reconhecido com agrado pelo cliente). Estas actividades são várias, destacando-se as mais relevantes, como a Administração de Pessoal, a Gestão dos Recursos Humanos, as Relações com Parceiros Sociais, Investigação e Consultoria, e Comunicação e Informação (figura 2).

**Figura 2 – Actividades da Função de Recursos Humanos**



Fonte: Própria

Falando agora um pouco sobre cada uma delas, relativamente à Administração de Pessoal, os Recursos Humanos surgem precisamente para apoiar a Direcção da empresa, conjugando várias tarefas como o caso do processamento de salários, o registo seguido de controlo de elementos individuais e colectivos do pessoal da empresa, e aplicação das disposições legais e regulamentares da empresa.

Numa outra actividade técnica a que os Recursos Humanos se dedicam, a Gestão de Recursos Humanos, a mesma é representada pelas várias tarefas que simbolizam uma das facetas mais dinâmica de mudanças organizacionais, e orientada por vários vectores dessa mesma actividade, como a Planificação dos Recursos Humanos, Aquisição de Recursos Humanos e Manutenção de Recursos Humanos.

A planificação engloba a planificação do efectivo a curto, médio e longo prazo; o estabelecimento de relações com serviços exteriores de emprego, de inspecção de trabalho, de informação ou documentação; a gestão de actividades de assistência social, cálculo dos encargos sociais, segurança social e reformas; e a gestão de actividades de assistência ao pessoal. Devido ao peso da tradição, a fiabilidade e rapidez com que é realizado este conjunto de tarefas tendem a ser generalizadas a toda a função. Também devido à sua natureza repetitiva, e ao facto de serem numerosas, estão informatizadas. Relativamente ainda à Gestão de Recursos Humanos, como falado anteriormente, identificam-se ainda duas actividades principais: Aquisição de Recursos Humanos, que pressupõe o recrutamento, a selecção, o acolhimento do pessoal e a definição de carreira; e a Manutenção de Recursos Humanos, que engloba as tarefas ligadas à remuneração directa e indirecta (benefícios sociais) e pressupõe a análise e a avaliação dos postos de trabalho, o estabelecimento de níveis e de estruturas salariais, tendo em consideração o mercado de trabalho e por último, as convenções colectivas. Ainda também é de referir o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, que engloba a identificação das necessidades de formação e definição dos objectivos, a concepção e implementação de planos de formação e de gestão de carreiras.

De acordo com as actividades técnicas desenvolvidas, como também exposto anteriormente, passo a apresentar as restantes como é o caso da Relação com os Parceiros Sociais, da Investigação e Consultoria, e da Comunicação e Informação.

Nas relações estabelecidas com parceiros sociais, as negociações e a relação com as instâncias de concertação social constitui um dos aspectos dominantes do desenvolvimento actual da Função dos Recursos Humanos. A mesma, engloba as tarefas de preparação e prestação de ajuda técnica às reuniões de negociação com os sindicatos. No caso da Investigação e Consultoria, a mesma é um atributo a esta função, a realização de estudos que permitam conceber políticas de recursos humanos adaptadas. Esta actividade engloba tarefas de diagnóstico e previsão de “problemas sociais” (ex: “turnover”, reforma), bem como de formulação de respostas.

Ao nível da Comunicação e da Informação, a função dos Recursos Humanos, tem vindo a afirmar-se neste domínio de actividade. É importante que as mensagens que circulam na empresa se adequem ao interlocutor (clientes, colaboradores, accionistas). Em suma esta actividade engloba, inquéritos periódicos de opinião, reuniões de aconselhamento com membros de Direcção e Hierarquia (também as conhecidas avaliações dos colaboradores), contactos com os representantes do pessoal, reuniões com os sindicatos, organização de relatórios gerais sobre a empresa, entre outros.

Resumindo, estas actividades técnicas são factor-chave para o bom funcionamento dos Recursos Humanos de qualquer empresa. Contudo é necessário ainda salientar a estrutura dos mesmos, e a forma como a mesma se posiciona numa organização.

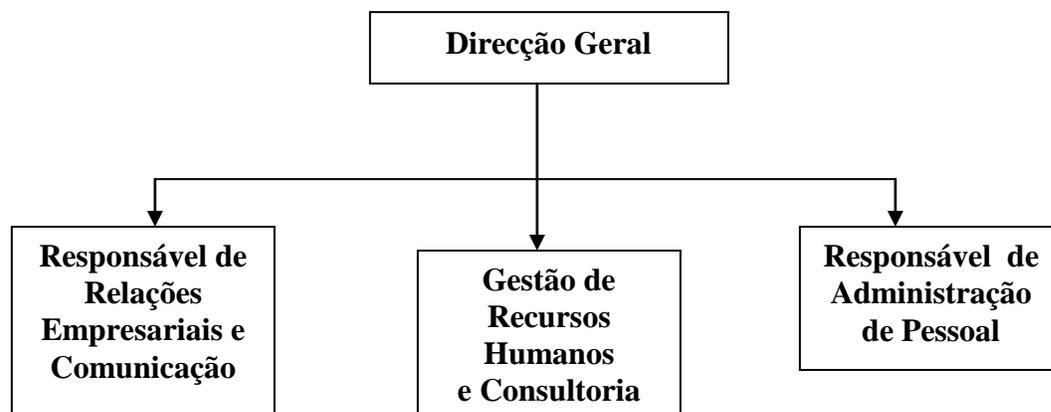
De acordo com a estrutura da função dos Recursos Humanos, não existe uma estrutura-tipo para apresentar a Função dos Recursos Humanos, aparecendo a mesma sob a forma de

serviço ou departamento central em diferentes empresas, sejam elas médias ou grandes empresas. Assim, existem alguns critérios que devem ser considerados para a definição da estrutura da Função de Recursos Humanos, pois a mesma passa a ser articulada com a estratégia económica da empresa, que vai alinhar as pessoas com outros factores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos). Deste modo, a estrutura da Função de Recursos Humanos, deve ser construída, tendo como base, critérios como: o organograma da empresa, a dimensão da empresa, a composição das funções exercidas na empresa, e o estilo de liderança adoptado pela própria empresa.

De acordo com o tipo de estrutura apresentada, podemos considerar vários tipos de estrutura, como é o caso da Estrutura em Separado (os responsáveis de cada serviço dependem da Direcção), e como é o caso da Estrutura Integrada (agrupa diversas actividades sob um responsável de Departamento), conforme abaixo a figura indica (figura 3).

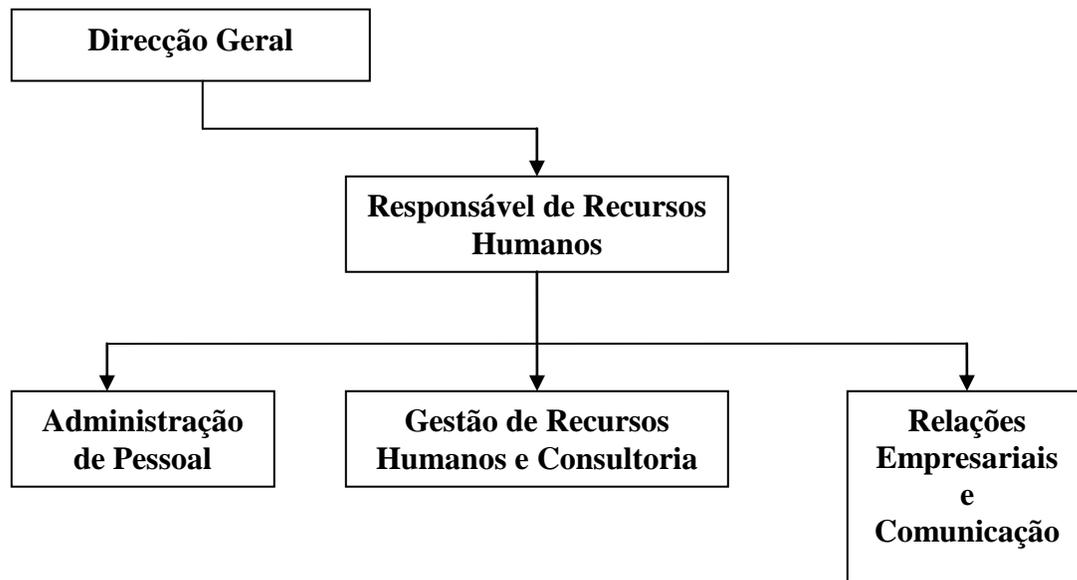
**Figura 3 – Estrutura em Separado e Estrutura Integrada**

**A – Estrutura em Separado**



**Figura 3 – Estrutura em Separado e Estrutura Integrada**

**B – Estrutura Integrada**



Fonte: Própria

Avaliando, este tipo de estrutura-tipo apresentadas, e de acordo com a minha experiência desenvolvida na empresa Page Personnel, do Grupo Michael Page, a mesma na minha opinião segue uma estrutura do tipo “Estrutura em Separado”, devido principalmente ao tipo de serviço pelo qual se rege, e o seu *core business*, que é o Recrutamento e Selecção.

A Page Personnel, tem assim uma equipa de vários consultores, que actuam nas várias áreas apresentadas anteriormente, os quais reportam em conjunto a um Responsável por toda a equipa (Executive Manager), e que consequentemente reporta ao Director Geral.

Existe à posteriori, um responsável pela parte financeira da empresa (Responsável pela Administração de Pessoal) e um Responsável pelas Relações Empresariais e pela Comunicação, que reportam em conjunto com o Responsável da equipa da Page Personnel, ao Director Geral.

Na continuação desta abordagem teórica sobre a importância dos Recursos Humanos nas empresas, seguem-se agora os principais papéis e responsabilidades na Gestão dos mesmos. De acordo com a conjuntura económica que se vive actualmente, e atendendo às exigências que o mercado apresenta, é necessário dar-se determinado ênfase às responsabilidades que são atribuídas à Gestão de Recursos Humanos, em algumas empresas e em diversas situações.

Em algumas empresas/organizações não é dada muita importância a este ponto (gestão de recursos humanos), não sendo por isso constituída nenhuma estrutura-tipo para a unidade dos Recursos Humanos, nem existindo porém a garantia da existência das actividades técnicas anteriormente mencionadas, nem outras de grande impacto, como é o caso do outsourcing. Contudo, nas empresas/organizações em que existe uma unidade de serviço/departamento de Recursos Humanos, pode avaliar-se a sua importância através de vários itens como os que passo a mencionar: posição hierárquica, efectiva participação na implementação da estratégia global da empresa e maior ou menos formalização dos processos e práticas de Recursos Humanos a diversos níveis. No que diz respeito à posição hierárquica desta unidade, a mesma pode ser restringida à participação ou não nas decisões estratégicas da empresa. Assim, desde que seja implícito a importância das pessoas na produção de valor acrescentado à empresa, os Recursos Humanos assumem uma importância relevante na formulação estratégica seguida pela empresa.

Caso contrário, apenas assumem a função de “staff” que apenas acompanham o processo, participando activamente no aconselhamento. Esta posição, quando definida, está directamente relacionada com a participação que os Recursos Humanos, têm desde então na estratégia global da empresa. Em situações como o exemplo da Page Personnel, visto estar totalmente redireccionada apenas para dois parâmetros de negócio, o Recrutamento e Selecção, a importância da função dos Recursos Humanos, é total. A Page Personnel destaca-se das suas concorrentes neste ramo de actividade, precisamente porque os seus consultores assumem um papel relevante, na definição da estratégia da empresa, precisamente pelo trabalho que desenvolvem no dia-a-dia do seu trabalho.

De acordo com último item referido anteriormente, a maior ou menor formalização dos processos e práticas de Recursos Humanos, é feita ao nível do Recrutamento e Selecção, da Integração dos indivíduos, do Desenvolvimento de competências, da Gestão do Desempenho, do Sistema de Recompensas definido pela empresa, da Gestão de Carreiras, da Qualidade do trabalho e da vida no trabalho, da Facilitação da mudança de cultura e valores ou até da própria estrutura, da Difusão de estratégias a vários níveis hierárquicos, e por último alinhamento das expectativas dos indivíduos com realidades e necessidades da empresa.

Quando apresentados os vários níveis a que à Gestão de Recursos Humanos são incumbidas algumas das suas principais responsabilidades, há que salientar de que as mesmas se assumem tanto ao nível da organização em geral, como ao nível das pessoas. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos, tem como principal responsabilidade, ajudar a organização no alcance dos seus objectivos e na realização da missão previamente definida; proporcionar à organização e aos seus colaboradores boas capacidades (boas competências)

e motivação, através de formações, prémios, etc; promover o autodesenvolvimento; e aumentar e manter, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

Por outro lado, aos responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos, é-lhes exigido que promovam a definição de políticas de gestão do capital humano da organização, a coordenação de actividades administrativas inerentes às suas funções e, a garantia da consistência e da coerências das políticas e práticas de Gestão, aplicadas.

Assim, é assegurada a integração da Gestão de Recursos Humanos na estratégia global da empresa de acordo com alguns processos, como é o caso do Recrutamento e Selecção, Avaliação de Desempenho, Sistemas de Recompensas e o Desenvolvimento de Competências.

Perante, a minha experiência desenvolvida e mediante a empresa em questão, apenas abordarei a questão do Recrutamento e Selecção e do Desenvolvimento das Competências.

### 3.2 Recrutamento & Selecção: O que são e como se processam ?

No que diz respeito ao Recrutamento e Selecção, podemos definir como um processo sequenciado de procedimentos que culminam na decisão final de escolha de um candidato que irá desempenhar uma função numa organização, devendo ser antecedido de várias etapas que identifiquem e caracterizem essa mesma função a preencher.

Quer seja este processo seguido internamente pela empresa, ou através de empresas externas, é necessário que o mesmo seja seguido de perto ao mais alto nível pela empresa.

De acordo com o tema em destaque, Recrutamento e Selecção, os mesmos constituem duas actividades integrantes da gestão de Recursos Humanos, e traduzem-se na exploração e

análise de mercado, em procura de novos elementos dotados de novas competências para a organização. Claro está, que devido às exigências que o mercado de trabalho exige perante situações de mudança, há que combater situações inesperadas apostando na maior formação e motivação das pessoas da organização, na resolução de problemas como condições de trabalho insatisfatórias e qualidade dos serviços, (problemas que estão directamente relacionados com a forma como é feita a gestão de Recursos Humanos da organização) tentando contornar situações de maior rotatividade (caso “turnover”).

Assim, alguns autores defendem que é necessário a gestão de Recursos Humanos ser feita de forma mais abrangente à organização, e daí existir uma maior necessidade de procurar encontrar de forma mais eficaz, as necessidades da organização e consequentemente encontrar pessoas com competências ideais para satisfazer essas necessidades, para que possam integrar a organização.

Deste modo, e começando por abordar a questão do Recrutamento e Selecção de forma leve, ambos resultam da tal necessidade existente pela organização, e esta lógica de processo pode apresentar-se por exemplo devido à previsão do crescimento de certos negócios, da melhoria dos níveis de produção ou serviço da organização, devido a reestruturações organizacionais ou tecnológicas, ou até mesmo devido a uma nova estratégia implementada pela organização (por vezes de internacionalização).

### 3.2.1 Recrutamento: Tipologia

Segundo Chiavenato (1995), um processo de Recrutamento pode ser desenvolvido de três formas distintas. Pode ser desenvolvido internamente pela empresa (recrutamento interno),

pode ser desenvolvido externamente à empresa (recrutamento externo) ou então pode ser desenvolvido por meio de um processo inerente às duas formas anteriores, definindo-se por processo de recrutamento misto.

Definidas as três formas de recrutamento possíveis segundo este autor, passo agora a abordar cada uma delas. O recrutamento interno (ver figura 4) é desenvolvido internamente pela empresa, sendo que a procura de candidatos é feita internamente na organização e o recrutamento não deve ser considerado através dos colaboradores da empresa. Esta forma sob a qual se pode apresentar um processo de recrutamento de uma organização, apresenta algumas vantagens assim como desvantagens. Enumerando algumas vantagens, é um processo que reduz custos de recrutamento, selecção e formação de pessoal, é um processo mais rápido, o conhecimento sobre a pessoa em questão é alargado e sólido, cria uma maior margem de progressão profissional, entre outros. No entanto este tipo de processo também apresenta algumas desvantagens, tais como: redução da criatividade e inovação no trabalho desenvolvido, assim como também pode causar conflito de interesses entre os demais funcionários.

Ao nível do recrutamento externo (ver figura 5), o mesmo se define como um processo externo à empresa, onde a procura de candidatos é feita no mercado ou através do recurso a empresas especializadas para o efeito (*outsourcing*), como é o caso da empresa Page Personnel, do Grupo Michael Page que faz o recrutamento especializado de acordo com os requisitos pedidos pela empresa-cliente. Neste tipo de processo são apresentadas algumas vantagens e desvantagens. Como vantagens apresentam-se a maior criatividade e inovação; o aumento do nível de conhecimento e competências não disponíveis na organização em

questão; e a redução dos custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado se apresenta como uma pessoa teoricamente qualificada.

Também são enumeradas algumas desvantagens neste processo. As mesmas apresentam-se como: é um processo mais caro, com mais custos para a empresa; a margem de erro é maior; existe um maior tempo de adaptação devido à dificuldade de adaptação entre o empregado e a organização; e desvalorização do compromisso dos empregados antigos que se sentem desmotivados no desempenho das suas funções e não se esforçam para melhorar a sua performance.

Mediante o processo de recrutamento externo, podemos encontrar alguns tipos de recrutamento externo, como é o caso do recrutamento directo e indirecto, *headunting*, consultoria de pesquisa directa, consultoria de recrutamento.

Passando a definir cada uma delas, alguns autores consideram que a utilização dos media é um forte componente no recurso ao recrutamento directo. A empresa recorre à procura de candidatos no mercado através dos media, publicando anúncios para preenchimento do cargo e que enunciam a escolha da empresa para determinado público alvo, utilizando obviamente o canal de media correcto para o efeito.

Ao nível do recrutamento indirecto, recorre um pouco ao nível do *outsourcing*, ou seja, quando o recrutamento directo se mostra ineficaz, e a empresa não possui os recursos necessários para efectuar um processo de recrutamento & selecção eficaz, recorre a empresas especializadas neste serviço.

De acordo com o *headunting*, o mesmo se define pelo recurso das organizações aos *headhunters* quando existe uma necessidade de se preencher cargos de top management (Câmara et al, 2003). O *headhunting* consiste numa “abordagem directa por

parte de um consultor a um conjunto de potenciais candidatos visando despertar o seu interesse por uma nova oportunidade profissional” tendo como objectivo a identificação do profissional que, em determinado momento, reúne as condições necessárias para integrar com sucesso a organização que promove o recrutamento, enfrentando os desafios colocados e que está apto a concretizar os objectivos que lhe são automaticamente propostos (Ortigão, 2000).

O recrutamento feito através de consultoria de pesquisa directa, é feito através de uma metodologia semelhante à dos *headhunters*, mas diferem destes no que diz respeito ao público com o qual trabalham. Normalmente são gestores seniores que ainda não atingiram o topo da carreira, sendo que o contacto com os mesmos torna-se mais fácil e a sua receptividade a propostas de evolução de carreira é maior. Os consultores fornecem à empresa-cliente uma listagem onde apresentam os candidatos considerados viáveis, sendo da total responsabilidade da mesma, entrevistá-los e seleccioná-los (Câmara et al, 2003).

A consultoria de recrutamento, tal como foi explicado anteriormente no recurso ao recrutamento indirecto, prende-se com a necessidade de recorrer aos serviços de empresas especializadas, para efeitos de desenvolvimento do processo de recrutamento.

Relativamente ao processo de recrutamento misto (ver figura 6), o mesmo apresenta-se como um processo que provém de algumas necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno, e que não tendo resolução internamente, tem de se recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida.

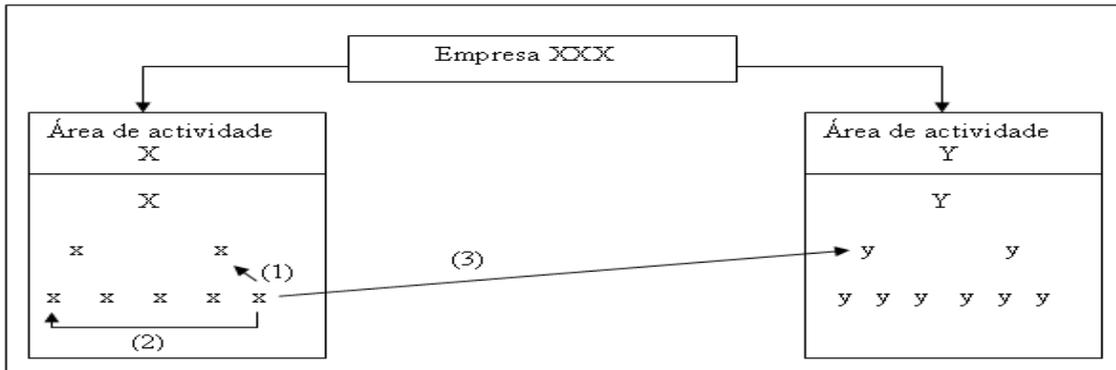
Como título exemplificativo, existem também algumas técnicas de recrutamento que as empresas utilizam, por forma a que o processo seja eficaz. As mesmas podem ser consideradas através de: arquivo de *Curriculum Vitae* de candidatos que enviaram a sua

candidatura espontaneamente ou de processos arquivados anteriormente; anúncios publicados nos media; apresentação de candidatos por colaboradores da empresa; agências/empresas de recrutamento; Universidades e Escolas (gabinete de saídas profissionais); entre outros como o Recrutamento On-line, que utiliza aplicações de Internet.

A Internet está a assumir um papel importantíssimo no recrutamento e selecção, pois a divulgação de oportunidades profissionais através da Internet é actualmente “uma realidade em elevado crescimento” (Ortigão, 2000), dando origem a várias oportunidades que são divulgadas para os interessados. À designação de *E-Recruitment* ou Recrutamento On-line, estão fortemente associadas uma grande componente de tecnologia de informação no que respeita à questão da gestão de pessoas.

Em suma, o principal objectivo do recrutamento consiste em atrair/reter candidatos com maior talento. Para que todo o processo seja eficaz, deverá ser feito em número suficiente para que existe alguma consistência no processo de selecção e deste modo permitir que este funcione. Trata-se pois, de um “sistema de informação” que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego ao mercado de recursos humanos (Chiavenato, 2000).

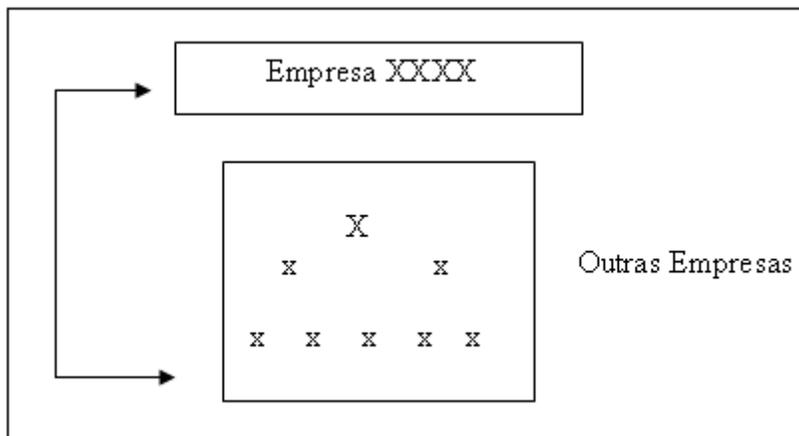
**Figura 4 – Recrutamento Interno**



- Legenda: (1) – movimento vertical acompanhado de promoção;  
(2) – movimento horizontal por transferência simples;  
(3) – movimento diagonal acompanhado de reclassificação;

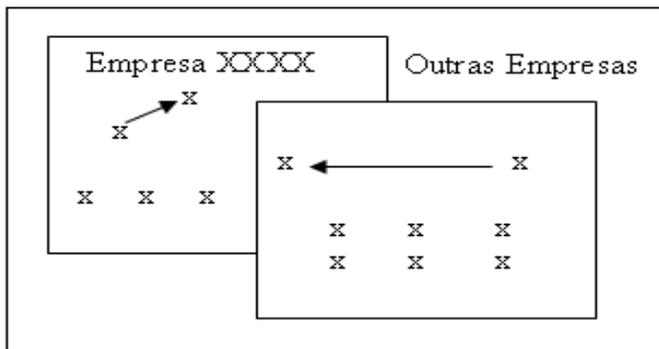
Fonte: Recrutamento Interno (Moura, 2000)

**Figura 5 – Recrutamento Externo**



Fonte: Recrutamento Externo (Moura, 2000)

**Figura 6 – Recrutamento Misto**



Fonte: Recrutamento Misto (Moura, 2000)

### 3.2.2 Selecção: Três modelos definidos

Falando agora do processo de Selecção (ver figura 7), o mesmo consiste no processo de agregar pessoas e é posterior ao recrutamento. Ambos, o recrutamento e a selecção de pessoas, fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos recursos humanos na organização. A selecção é, contrariamente ao recrutamento, uma actividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva (Chiavenato, 1999). Segundo Chiavenato (1999) e por Ivancevich (1995), designa-se por um “processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de selecção para a posição disponível, considerando as actuais condições de mercado”.

Assim como o recrutamento também pode assumir diversas vertentes, o mesmo se passa com o processo de Selecção. Para melhor compreender esta fase do processo, é necessário e importante conhecer as várias formas que a mesma pode assumir.

Para Chiavenato(1999), o processo de selecção pode suportar três modelos: o modelo de selecção, o modelo de classificação e o modelo de colocação. O modelo de selecção caracteriza-se pela existência de vários candidatos e apenas existir a necessidade por parte da empresa de preencher apenas uma função. Neste caso, cada candidato é comparado com as exigências da função, existindo duas alternativas: aprovação ou rejeição. Desta forma, este modelo baseia-se na hipótese de que as necessidades primárias a serem satisfeitas pertencem à organização, pelo que as vagas a serem preenchidas devem ser ocupadas com os indivíduos com o perfil adequado e o processo só termina quando o principal objectivo é alcançado. Contudo, considerando que essas mesmas necessidades são as dos indivíduos nas organizações, o modelo de selecção não garante a utilização total dos recursos humanos que a sociedade envolvente oferece.

O modelo de classificação, consiste na existência de vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com as exigências do cargo que a empresa pretende preencher. Neste tipo de modelo, o candidato também fica sujeito a aprovação ou rejeição. No caso de ser rejeitado, passa a ser comparado com as exigências dos outros postos de trabalho até já não existirem mais vagas. Este modelo transmite a ideia de que a organização não considera o candidato como específico para determinado posto, mas sim como um candidato que será posicionado na organização de acordo com o que seja mais adequado às suas características.

Por fim o modelo de colocação, caracteriza-se pela existência de apenas um candidato e de uma só vaga, que deve ser preenchida por esse mesmo candidato. Comparativamente aos outros modelos apresentados anteriormente, este modelo não inclui a hipótese de o candidato ser rejeitado.

Outros autores como Smith (1986) e Robinson (1986), assumem que um processo de selecção se desenvolve em três etapas/estádios. São eles: preparação, selecção e avaliação.

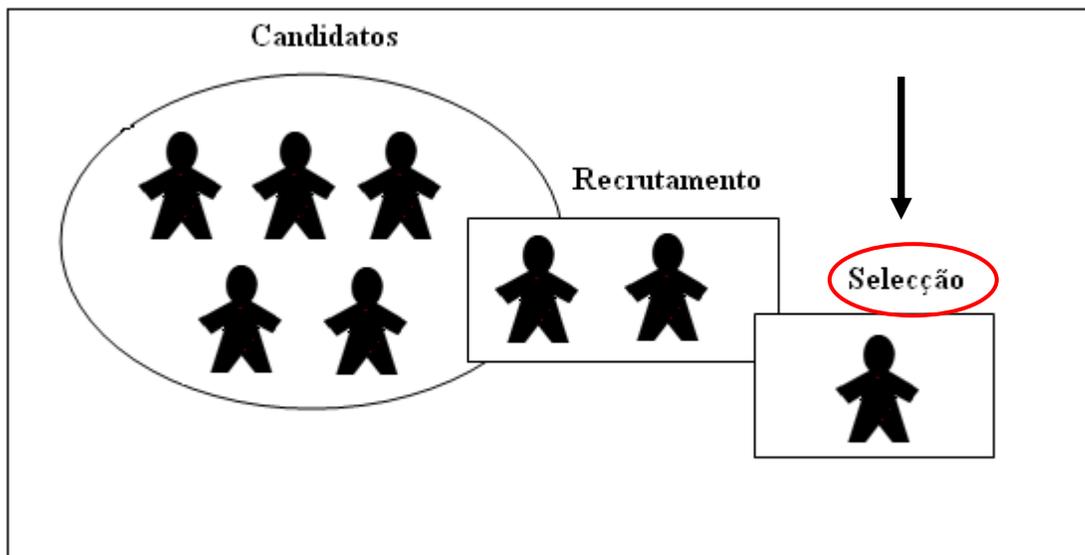
A primeira etapa, a preparação, envolve a análise de funções (como veremos mais à frente) e consiste em decidir as qualidades a procurar efectuando-se a mesma através de um processo chamado análise da função, no qual é estudado detalhadamente o conteúdo da função, e as qualificações necessárias ao correspondente desempenho são determinadas a partir das exigências da função.

É com base no perfil de cada função que são definidos os critérios e os instrumentos de selecção a serem utilizados. A análise de funções funciona como um componente do processo de selecção, definindo uma certa orientação para as actividades desenvolvidas ao longo de todo o processo.

A etapa seguinte, como vimos anteriormente é a selecção. Recolhidas as informações sobre a função a preencher, é necessário escolher os métodos de selecção a utilizar.

Por último, o estágio de avaliação tem como objectivo estabelecer a validade do processo de selecção.

**Figura 7 – Esquema do Processo de Recrutamento e Selecção**



Fonte: Própria

De acordo com o explicado anteriormente, os vários modelos e etapas de um processo de selecção, exigem que sejam utilizados alguns métodos ou técnicas.

### 3.2.2.1 As cinco técnicas de selecção

Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato (Chiavenato, 2000).

De acordo com o autor citado em cima, existem cinco grupos de técnicas de selecção, das quais se destacam: a entrevista de selecção, as provas de conhecimento ou de capacidade, os testes psicométricos, os testes de personalidade e algumas técnicas de simulação.

A entrevista é a técnica mais utilizada na selecção (Beaumont, 1993), facto esse que se torna justificável por esta ser aplicável a qualquer função e mais conhecida universalmente (Peretti, 2001).

A entrevista é um procedimento que prevê as capacidades e o rendimento do candidato na função tendo por base algumas perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respectivamente, tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas (Chiavenato, 2000), sendo essa comunicação conduzida perante um determinado objectivo.

A entrevista é um factor fulcral no processo de recrutamento & selecção, em que ambas as partes (recrutador e candidato) se encontram, e onde deverá existir um ambiente favorável, para o qual contribuirá a qualidade da relação que se estabelecerá entre ambos, ao longo de todo o processo.

Existe a necessidade por parte do recrutador de encontrar o profissional certo, e portanto deverá também existir transparência na troca de informações tanto por parte do recrutador, tanto pela parte do candidato. A entrevista dura habitualmente uma hora excepto em casos que a função é de menor complexidade, tendo portanto a duração de cerca de trinta minutos nesses casos. (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

De acordo ainda com a questão da entrevista, a mesma pode ser padronizada em vários tipos. São eles: Entrevista totalmente padronizada, Entrevista padronizada quanto às questões, Entrevista directiva e Entrevista não directiva.

Relativamente à Entrevista Totalmente Padronizada, poderá ser uma entrevista fechada ou estruturada em que é elaborado previamente um guião, pelo qual o entrevistador se rege, e cujas questões colocadas ao candidato poderão ter uma conotação de escolha como por

exemplo: verdadeiro-falso, sim-não, etc. Aqui, o entrevistador não tem a preocupação de elaborar determinados assuntos, o que garante uma determinada vantagem para o candidato.

Quanto à Entrevista Padronizada quanto às questões, as questões são pré-definidas e elaboradas, mas a resposta pretendida pelo candidato, é aberta. Existe por parte do entrevistador um guião com uma lista de questões enumeradas de determinada ordem e portanto o objectivo deste tipo de entrevista será retirar toda a informação possível sobre o candidato, já que o mesmo não apresenta limitações na sua resposta.

No que diz respeito ao tipo de Entrevista Directiva, as questões colocadas pelo entrevistador não são específicas, sendo que o objectivo da entrevista centra-se somente nas respostas do candidato, permitindo ao entrevistador reconhecer alguns comportamentos e alguma espontaneidade no candidato. Só assim, conseguirá obter a resposta que procura.

O tipo de Entrevista Não Directiva, é uma entrevista não-estruturada, e como tal o entrevistador assume a condução da entrevista, da forma que achar conveniente, por forma a retirar toda a informação que necessita do candidato.

Mais à frente, iremos ver, com a condução prática de um exemplo de um Processo de Recrutamento&Seleção da Empresa Page Personnel, qual o tipo de entrevista utilizado, e como é estruturada a mesma.

Ainda falando sobre as técnicas de selecção defendidas por Chiavenato (2000), as provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas”.

As mesmas podem ser classificadas quanto à forma como são aplicadas, podendo ser definidas como: a) provas orais, ou seja, assemelham-se a uma entrevista mas as perguntas verbais são específicas e portanto as respostas a serão também específicas; b) provas escritas, que são aplicadas com perguntas escritas sendo que as respostas dadas também serão dadas por escrito; ou c) provas de realização, em que o candidato terá de executar determinada tarefa com algumas regras e com limite de tempo.

Se as provas forem adequadas a determinada área específica, que requer um determinado conhecimento específico, então são classificadas como gerais ou específicas, envolvendo noções de cultura geral e de algum conhecimento técnico.

Quanto à forma como todas estas provas são elaboradas, podem ser executadas de forma tradicional, objectiva ou mista.

As provas tradicionais são do tipo dissertivo, constituídas assim por um número reduzido de questões; as provas objectivas são estruturadas, sendo cuidadosamente planeadas e as provas mistas são constituídas por perguntas dissertivas e por itens de testes (Chiavenato, 2000).

Referindo por último os Testes Psicométricos, de Personalidade e Técnicas de Simulação, os mesmos se destacam pela sua capacidade em reter informação sobre o candidato, mas de forma mais específica.

Os testes psicométricos, assumem-se como uma medida objectiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas” Chiavenato (2000), permitindo analisar a variância das aptidões de um determinado candidato comparando-o com um conjunto de indivíduos que constituem a amostra representativa (Chiavenato, 1991). Aptidão não é sinónimo de capacidade, portanto a mesma resulta da capacidade em conjunto com o

treino/formação, e um teste de aptidão dá um “prognóstico futuro” do potencial de desenvolvimento de cada indivíduo (Chiavenato, 1991).

Os testes de personalidade, ajudam a compreender a personalidade de cada indivíduo (Peretti, 2001) analisando todos os traços de personalidade inatos e adquiridos. Como traços de personalidade inatos entendem-se os traços de personalidade determinados pelo carácter, enquanto que os traços de personalidade adquiridos, adquirem-se pela experiência e vivência de determinadas situações (Chiavenato, 1991). Por traços de personalidade, Chiavenato (2000), define como as várias características que marcam uma pessoa, fazendo com que a mesma se distinga/diferencie das outras.

Por fim, as técnicas de simulação, são aplicadas num contexto onde existe uma dinâmica de grupo, permitindo assim analisar o comportamento e a capacidade de raciocínio do candidato, perante uma situação de análise, ou seja, perante uma simulação.

No que diz respeito à Selecção como um processo que também assume várias vertentes, poderá ser vista como um processo de Comparação ou um Processo de Decisão.

Como Processo de Comparação, pretende comparar as exigências do cargo dada pela descrição psicoprofissional da função e as características dos candidatos, dadas pelas técnicas de selecção, enquanto que visto como um Processo de Decisão, são adoptados pelo autor os três tipos de modelos (colocação, selecção e avaliação) vistos anteriormente, e que permitem ao requisitante (empresa que requer o serviço) ter o poder de decisão (Chiavenato,1991).

### 3.2.3 Processo Inicial de Recrutamento

Explicada a diferença entre os dois conceitos, torna-se necessário explicar ainda como é feito todo o processo, apresentando-se de seguida um esquema explicativo do Processo Inicial de Recrutamento, bem como a questão das competências no contexto do Recrutamento & Selecção.

Antes de se iniciar todo e qualquer processo de recrutamento e selecção, deverão ser colocadas várias questões, principalmente se a necessidade de recrutar existe. Se existir esta necessidade, então resta à empresa avaliar outro tipo de questões, como o conteúdo da função (análise, descrição e qualificação da função), e quais os objectivos que o seu titular vai prosseguir, e quais serão as suas tarefas, mediante a função que lhe for atribuída, posição no organigrama da empresa, remunerações, benefícios, etc (figura 8).

**Figura 8 – Processo Inicial de Recrutamento**



Fonte: Manual Prático de Recrutamento&Selecção, Lidel

Os processos de globalização, a crescente turbulência, a maior complexidade das estruturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor acrescentado dos produtos e serviços levam a que as organizações necessitem de uma maior flexibilidade, maior velocidade de resposta, dificuldade de estruturação de ocorrências internas e o enfrentar de situações inesperadas e com elevado grau de complexidade. A partir daí as

organizações passam a exigir uma maior autonomia e iniciativa por parte das pessoas/colaboradores, bem diferente do perfil exigido até então, de obediência e submissão. Perante este cenário, e na medida em que o processo de decisão é cada vez mais descentralizado, as organizações apoiam-se cada vez mais no sentido de responsabilidade e de compromisso das pessoas com os objectivos e estratégia da organização.

Neste sentido e no que diz respeito à figura acima apresentada, neste tipo de processo há que identificar necessidades, descrever as funções para as quais se recrutam e descrever o perfil procurado para determinada função. Todo este processo de Descrição, Análise e Qualificação de funções, permite à empresa identificar as suas necessidades correctas e procurar no mercado, assistindo as mesmas.

A identificação das necessidades prende-se então com a capacidade que a empresa terá em inicialmente verificar a sua rentabilidade (rácio de custo-benefício), e mediante a mesma rectificar se é necessário desenvolver novas tarefas para que consiga assegurar a sua competitividade no mercado e a sua sobrevivência. Perante este cenário, há que tomar posições, definir o tipo de função a desenvolver e quais as competências necessárias para desenvolver tal tarefa (ver Quadro I, abaixo).

Assim, confirmada a necessidade ou admitida a sua hipótese, passa-se a fase seguinte do processo, a Descrição da Função. Entende-se por Descrição de Funções a enumeração das tarefas ou atribuições que compõem uma determinada função e que a diferem de todas as outras existentes na organização. É também a exposição detalhada do posto de trabalho, estando directamente relacionado com o mesmo, os objectivos e tarefas que lhe estão associadas, posicionamento no organograma da empresa, remuneração, etc. Na descrição de funções é necessário determinar alguns requisitos como “o que se faz”, “quando se faz”,

“como se faz”, “porque se faz”, podendo então dizer-se que a descrição de funções está totalmente centrada no conteúdo da função (ver Quadro II, abaixo).

De acordo com o conteúdo dessa mesma função, torna-se necessário começar por analisar a função em si e todas as características e requisitos que a mesma acarreta (Análise de Funções).

Esta análise consiste na identificação das(os) exigências/requisitos, anteriormente descritos, que se impõem a quem demonstre interesse em desempenhá-las. Quando se fala em requisitos, destacam-se essencialmente os requisitos físicos, psicológicos de personalidade, as responsabilidades envolvidas e as condições físicas e materiais de trabalho. Perante estes requisitos torna-se necessário recolher alguma informação que lhes dê resposta (ver Quadro III, abaixo).

Os requisitos de que falo, estão directamente associados a determinados itens que devem ser abordados/analizados, como é o caso do Título da função, do Objectivo da função, Enquadramento no Organograma da empresa, Enquadramento Salarial, entre outros.

Destaca-se como Título da função, a identidade da função, ou seja, o nome pelo qual o colaborador encarregado dessa função(titular da função) se vai identificar na sua profissão. A sua importância advém não só da realidade e vínculo contratual, bem como da associação a que está adstrito relativamente à sua posição no organograma da empresa, assim como também ao enquadramento remuneratório.

De acordo com o Objectivo da função, o mesmo se define como a razão da existência dessa mesma função, e a missão que tem o seu titular, perante a posição que ocupa, e perante a missão da organização.

Relativamente ao enquadramento no Organograma da empresa, o mesmo permite estabelecer o contexto do trabalho desenvolvido pelo titular da função na estrutura da empresa. Assim, o titular da função de acordo com a posição que ocupa, verá a importância tida num processo de decisão (capacidade de decisão e autonomia dentro da estrutura organizacional), terá também definido qual a sua posição hierárquica ( a quem reporta ou quem chefia), e também quais as relações funcionais que deverá manter, de acordo com o seu cargo e objectivos da empresa.

A função da qual é titular, terá contido algumas responsabilidades, a prossecução de objectivos, e outros factores contribuintes para a mesma. Numa fase de mudança, o mesmo conteúdo deve ser revisto, e deve ser dada prioridade à capacidade de inovação e criatividade para alterações devidas na função.

Perante situações de mudança, é neste contexto que se inicia uma procura de novos talentos, novas competências, que preencham os requisitos dessa função. Esta procura é feita mediante a recolha de informação que definirá a nova função ou melhorias na função antiga. Para novas funções ou reestruturação de funções antigas, a organização necessita de avaliar novas competências e procurar no mercado ou internamente, novos talentos, novos colaboradores que preencham todos esses requisitos. Esta procura é feita através do denominado processo de Recrutamento e Selecção.

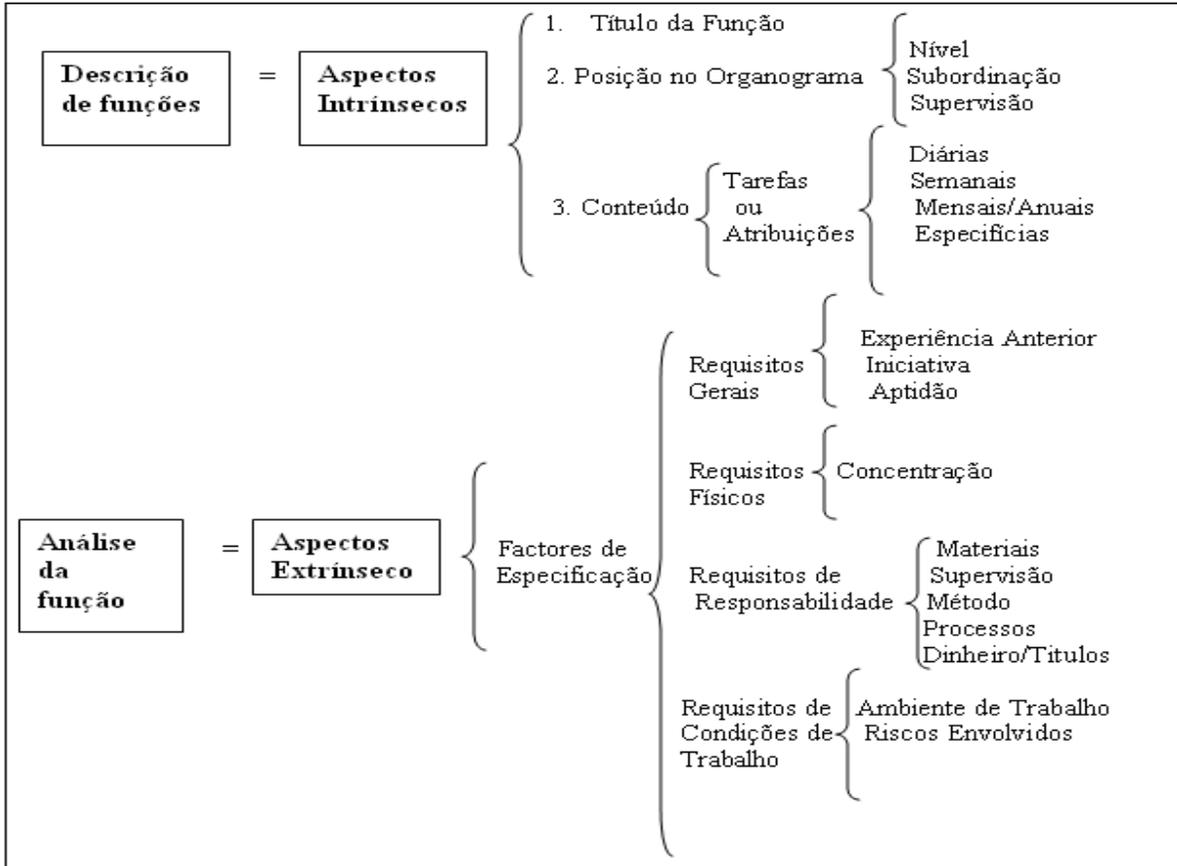
Relativamente à informação recolhida, Chiavenato (1994, p.121) define-a como “o conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo e aumenta o conhecimento a respeito de algo”.

**Quadro I – Recolha de Informação (Identificação da Necessidade)**

<b>Identificação</b>	<b>Título da função;</b> <b>Número de pessoas que a desempenham na organização;</b> <b>Departamentos em que tal acontece;</b>
<b>Definição</b>	<b>Razões de existência da função, os seus objectivos e como ambos se articulam com os objectivos e outras funções da organização;</b> <b>Consequências de um bom desempenho para a organização;</b>
<b>Descrição</b>	<b>Aspectos intrínsecos, que dependem da função (características das tarefas a desenvolver);</b> <b>Aspectos extrínsecos, que dependem da pessoa (conhecimento, experiência, etc)</b>

**Fonte: Recolha de informação para análise e descrição de funções ( com base em Chiavenato, 1989)**

**Quadro II – Descrição e Análise de Funções**



Fonte: Áreas de actuação da descrição e análise de funções ( com base em Chiavenato, 1989)

**Quadro III – Informação Recolhida (Análise da Função)**

<b>Actividades de Trabalho</b>	<b>Desempenho Profissional</b>
Trabalho e processos	Análise de erros
Registos de actividade (fotografia, filme, etc)	Padrões de trabalho
Responsabilidade pessoal	Medidas de trabalho

<p><b>Actividades orientadas para o trabalhador</b></p> <p>Comportamentos humanos</p> <p>Exigências pessoais</p>	<p><b>Contexto de Trabalho</b></p> <p>Incentivos financeiros e não-financeiros</p> <p>Condições de trabalho</p> <p>Contexto social e organizacional</p>
<p><b>Máquinas, Instrumentos e equipamentos –</b></p> <p><b>- Factores Intangíveis ou tangíveis</b></p> <p>Conhecimentos requeridos</p> <p>Matérias processadas</p> <p>Produtos/serviços concretizados</p>	<p><b>Requisitos pessoais para o trabalho</b></p> <p><b>Requisitos pessoais para o trabalho</b></p> <p>Atributos pessoais (personalidade, interesse)</p> <p>Habilitações e formação</p> <p>Experiência profissional</p>

**Fonte: Chiavenato (1994)**

No que diz respeito aos quadros acima indicados, torna-se relevante explicar o método utilizado na recolha deste tipo de informação. Reportando ao caso real do trabalho desenvolvido pela Empresa Page Personnel, e pelos seus consultores, como veremos mais tarde de uma forma sintetizada, a recolha de informação é feita através de Entrevistas, por forma a conseguirem segmentar toda a informação dada pelo candidato, em todo e qualquer processo de Recrutamento desenvolvido.

Ainda relacionado com a questão da informação recolhida, a organização depara-se com outro componente importante, para o sucesso de determinadas funções. Este componente designa-se como Qualificação de Funções, o qual consiste num “*procedimento sistemático, estruturado para ajudar a estabelecer as diferenças de pagamento entre funções*” (Milkovich e Newman, 1990). A questão do salário estar relacionado directamente com a função exercida pela pessoa assalariada, ao longo da sua carreira profissional, leva a que

alguns autores como Tanguy (1994) e Zarifian (1998), insistam que a noção de qualificação passe nos dias de hoje a corresponder a uma relação com competências.

### 3.3 A Questão das Competências num Processo de Recrutamento&Seleção

Antes de proceder à apresentação de como é feito o processo de recrutamento e selecção pela empresa Page Personnel, considero que a questão das competências é um tema tem algum destaque, neste contexto.

Com as variações a que assiste actualmente no mercado, as empresas são as primeiras a ter que responder a essas mesmas variações, da forma mais estratégica possível.

Sabendo-se então que atendendo às exigências do mercado, as exigências dos clientes são cada vez maiores, fala-se então de competências.

No passado, as competências das pessoas recrutadas tinham uma importância pouco relevante, apenas se esperava que as mesmas tivessem intenção de aprender a realizar uma função e se fosse necessário, suficientemente fortes fisicamente para a realizar. A função a executar era aprendida no local de trabalho, não havendo qualquer perspectiva de mudança da função em si, e sem novos procedimentos, as tarefas eram constantes e limitadoras. A probabilidade de errar e as respectivas consequências dos erros num processo Recrutamento&Seleção, não eram tão grandes nem tinham um efeito tão nocivo como actualmente enquanto que, hoje em dia as coisas acontecem com mais rapidez , e as empresas têm de reproduzir soluções quando há erros.

Actualmente com as novas exigências impostas pelo mercado, é necessário, diria mesmo, imperativo, que se mudem os procedimentos dos processos de recrutamento e selecção para que se consiga responder a determinados desafios.

Para melhorar a eficácia de contratação de um novo colaborador, os processos de recrutamento e selecção têm por base a questão das competências, ou sejam, as competências necessárias para a empresa, nunca esquecendo o presente e o futuro, onde a empresa está e para onde se quer mover.

Segundo Dutra (2001), a competência define-se como um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes necessárias ao desenvolvimento de algumas capacidades do indivíduo, como é o caso do sentido de responsabilidade. No entanto, o simples facto das pessoas possuírem alguns atributos, como o conhecimento, não significa que por si só apresente um benefício para a empresa, a menos que o mesmo coloque esse atributo em prática.

A competência pode ser vista como a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. No âmbito organizacional competência pode ser conceituada como um conjunto de conhecimentos, capacidades, tecnologias, sistemas físicos, de gestão e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Outros autores dão outra definição para o conceito de competências, como é o caso de Chiavenato(1996) e de McClelland(1997). Segundo Chiavenato (1996), numa perspectiva individual, o competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, um conjunto de habilidades humanas) fundamentados na inteligência e na

personalidade das pessoas. Para McClelland (1997) o mesmo diferencia, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado, de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa de saber para desempenhar uma tarefa.

O conceito de competência, foi algo que se foi desenvolvendo ao longo dos tempos. Numa primeira fase, este conceito estava centrado nas teorias de McClelland (1973) e de Boyatzis (1982), previstas através da observação de várias competências que conduziram várias pessoas ao sucesso profissional. Em suma, as competências eram aplicadas de uma forma padronizada a todas as pessoas numa organização.

Numa segunda fase, começam a ser criados diversos níveis de competências, mas as mesmas ainda não eram consideradas relevantes no processo de definição e implementação de estratégia nas empresas, e portanto não eram integradas ao nível da progressão de carreira (promoção, aumentos salariais, etc).

Numa terceira fase, as competências deixam de estar apenas implícitas no desempenho das pessoas dentro da organização, e passam efectivamente a integrar os objectivos estratégicos das organizações, dando origem ao início da Gestão de Pessoas.

Numa fase final (quarta fase), as pessoas apropriam-se das noções de competência, da sua complexidade para o seu próprio desenvolvimento pessoal, e o conceito de competência começa a ser fulcral quer no desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização, como consequentemente para o desenvolvimento e sucesso da organização.

Após várias fases de desenvolvimento da importância e contributo das competências, tanto a nível individual como a nível organizacional, torna-se relevante reter alguma informação

sobre a tipologia a que as competências podem ser consideradas, no que diz respeito ao tema em destaque, deste relatório.

Assim, podemos considerar as competências de diversas formas, sendo que julgo ser mais apropriado ao trabalho em questão, apenas enunciar dois tipos de competências, sendo elas; as competências essenciais ou organizacionais e as competências básicas.

Para Prahalad e Hamel (1989), as competências essenciais ou organizacionais focam-se num conjunto de habilidades que permite às organizações reter um benefício que as diferencie e garanta uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações dos seus clientes. Já para Fleury (2000), as competências essenciais são consideradas um portefólio de recursos físicos (infra-estruturas), financeiros, intangível (marca, imagem) , de carácter organizacional e de recursos humanos, que formam a vantagem competitiva para a organização.

As competências básicas, são defendidas por Chiavenato (1996), como “características individuais essenciais para o desempenho da actividade e que diferencia fortemente o desempenho das pessoas, seja na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou qualquer outro aspecto pessoal”.

Duma forma mais geral, as competências básicas, são aquelas que embora permaneçam nas organizações não têm força para gerar uma vantagem competitiva na empresa, perante o mercado.

Outro factor que se agrega à questão das competências é a complexidade. Segundo Dutra (2001), a complexidade permite avaliar a importância do contributo do conhecimento do colaborador, na criação de vantagens competitivas para a empresa, ou seja, avalia a forma

como o colaborador através do seu conhecimento acrescenta valor à organização. Quanto mais complexo e maior for o seu conhecimento, mais valor é acrescentado à organização.

Voltando ao tema em destaque, Recrutamento&Seleção, contextualizamos as competências na medida em que à medida que os tempos vão evoluindo, é necessário melhorar a eficácia desses processos, por isso falamos em Recrutamento por competências.

### 3.3.1 Recrutamento por Competências: Da Lógica das Funções à Lógica das Competências e Da Lógica das Necessidades à Lógica das Expectativas

Como foi dito anteriormente, para melhorar a eficácia de contratação de um novo colaborador, realiza-se o recrutamento e seleção por competências, tendo este processo por base as competências necessárias para a empresa, nunca esquecendo o presente e o futuro, onde estamos e para onde queremos ir.

Deste modo e não esquecendo este propósito torna-se relevante falar da lógica das funções à lógica das competências, assim como da lógica das necessidades à lógica das expectativas.

Face aos novos modelos que possam surgir, e aos novos modos de encarar e gerir as dinâmicas das pessoas e das suas competências, onde a complexidade e a exigência das organizações se mostram cada vez mais elevados, será visível o aparecimento de algumas tendências, que apontarão a substituição dos modelos de gestão de recursos humanos centrados na questão das funções, por modelos de gestão de recursos humanos centrados em competências. Assim como tendência primária pode distinguir-se a questão da força de trabalho, em que alguns autores prevêem um aumento estatístico no que diz respeito à idade

média da população activa, no que abrange o período dos próximos dez anos (Effron, Gandossy & Goldsmith, 2003). Torna-se portanto relevante, falar da diversidade de competências que esta questão acarreta. Uma população activa com idade média de quarenta anos terá obviamente que ter uma qualificação bastante superior, e portanto cabe às entidades patronais responsáveis tornar possível alguns programas de desenvolvimento organizacional, que contemplem actividades de desenvolvimento profissional, tais como sessões de formação, etc. As competências desenvolvidas, perante a função exercida serão assim o factor que diferenciará cada pessoa no seu posto de trabalho e que fará do indivíduo, o responsável pela sua própria empregabilidade.

Em suma, como diz Mário Ceitel (2008) *in Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, “*passamos para o paradigma da relação profissional mediatizada pela inteligência e pela intuição, onde o trabalho, em vez de ser aquela sequência homogênea de unidades operatórias e repetidas, se torna, basicamente, o resultado das sínteses cognitivas que cada pessoa faz relativamente ao seu papel na organização e aos contextos específicos em que essa organização actua.*”

O indivíduo/ trabalhador, passa assim a moldar o seu trabalho de acordo com as suas aptidões, em função da sua inteligência, motivações e das competências que desenvolve e que apreende para se sentir realizado. As competências mais relevantes neste processo passam a estar ligadas directamente com as capacidades cognitivas, emocionais, de intuição e criatividade do trabalhador e não com a sua energia e capacidade física somente, como antigamente. Deste modo, a relação profissional passa a ter outra conotação, onde passa a ser visível, a entrega e dedicação com que o indivíduo se revê perante o cargo que ocupa.

Falando agora da questão das necessidades e expectativas que culmata todos os temas falados anteriormente, é necessário antes de se iniciar qualquer processo de recrutamento&selecção, compreender e agir sobre as motivações profissionais dos indivíduos, em qualquer esfera empresarial. Uma premissa que explica bem esta questão é que actualmente as necessidades de uma pessoa são directamente expostas sobre a relação que existe entre a própria pessoa e a sua experiência profissional. Assim as empresas, confrontadas com alguma complexidade, necessitam de ter pessoas capazes de enfrentar a mudança e com pré-disposição para tal, ou seja, motivadas para essa mesma mudança.

*“ Com efeito, no mundo socio-económico de hoje, e seguramente nos tempos próximos futuros, a nossa economia será cada vez mais baseada no conhecimento, o que pressupõe, também em ritmo crescente, uma mão-de-obra (estranha palavra , hoje) caracterizada por homens e mulheres que actualizam as suas competências num amplo espectro de actividades e processos em rápida transformação, e que agem, estratégica e intencionalmente, em função do objectivo de maximizarem o valor acrescentado dos seus contributos, tanto para as empresas como para si próprios”, Ceitil, Mário (2008) in Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI.*

Como defende Zarifian (2001), o trabalho no século XXI resulta agora do trabalhador, deixando de ser algo objectivável e padronizável para se tornar o prolongamento directo da competência pessoal que um indivíduo utiliza mediante a sua situação profissional.

Requere portanto ao indivíduo uma determinada consciência sobre os seus actos, e é mediante essa consciência que se geram as expectativas, tanto em relação a si mesmo, como em relação ao ambiente organizacional onde se insere.

*“ O desenvolvimento de uma dinâmica motivacional com base na lógica das expectativas, funda, também, um novo tipo de profissionalismo, em que a identidade profissional deixa de estar ligada apenas ao exercício de uma perícia técnica, mas é cada vez mais construída em relação a um projecto, a um produto, a um processo, a um resultado esperado ou a um serviço a um cliente”, Ceitil, Mário (2008) in Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI.*

Em suma, o indivíduo, terá uma percepção mais clara de que tendo elevada consciência das competências que possui e do seu valor, poderá converter isso em diversas formas de realizar determinadas tarefas, e perante essa diversidade de aptidões, o mesmo conseguirá adaptar-se com facilidade a situações diferentes com carácter de mudança.

### 3.3.2 As Quatro Perspectivas das Competências

Para finalizar é de todo relevante, enunciar que de acordo com as competências de que um indivíduo se pode valer, perante a função que exerce numa organização, podemos identificar algumas perspectivas sobre essas mesmas competências.

Assim, podem ser identificadas quatro perspectivas principais, onde as competências podem ser vistas como atribuições (perspectiva 1), como qualificações (perspectiva 2), como traços ou características pessoais (perspectiva 3), e por último, podem ser vistas como comportamentos ou acções (perspectiva 4).

As perspectivas 1 e 2, induzem as competências como elementos extra-pessoais, e onde as mesmas definem atributos, enquanto que as perspectivas 3 e 4, tecem outras considerações. Na perspectiva 3, as competências são consideradas como características intra-pessoais e

definidas como capacidades, e na perspectiva 4, as competências são vistas como características inter-pessoais e definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção.

Na perspectiva 1, sendo as competências vistas como atribuições, mais claro se torna que as mesmas são inerentes ao exercício de determinados cargos ou funções que o indivíduo possua ou tenha o direito de utilização.

Na perspectiva 2, enfatiza-se a noção de competências como um conjunto de saberes e conhecimentos sobre qualquer/determinada matéria e que o indivíduo pode adquirir mediante uma formação específica. Desde que disposto por via de um *Curriculum Vitae*, um conjunto de formações que sejam válidas para o cargo a que a pessoa se destina, então a noção de qualificação será totalmente viável.

Na perspectiva 3, McClelland defende como traços ou características pessoais, algo que prevê uma determinada performance, que evidencia claramente um nível de desempenho do indivíduo perante determinada situação. A este conjunto de características que evidenciam esse desempenho, o autor chama de competências.

Seguindo nesta linha de raciocínio, Spencer & Spencer (1993), propõe que as competências são características próprias do indivíduo, quando o mesmo apresenta uma relação de causalidade, e uma elevada performance, em dada tarefa ou situação.

Em suma, nesta perspectiva, as características pessoais de cada um que dão origem ao desenvolvimento das suas competências em determinada situação, são sempre estruturadas na personalidade de cada um.

Por fim, e falando agora sobre a perspectiva 4, onde as competências são vistas como características inter-pessoais e definidas como comportamentos ou acções, pode dizer-se

que conforme dito anteriormente as pessoas só podem atingir um determinado nível de desempenho se agirem. É mediante essa acção, que se processam as competências de cada indivíduo. Logicamente, uma competência estará assim actualizada quando se evidenciam as suas manifestações no comportamento do indivíduo, através do comportamento do mesmo, perante determinada situação. Segundo Whiddett & Hollyforde (1999), o comportamento de um indivíduo aquando de observação evidenciam uma determinada competência, e mediante isso constituem um bom suporte para qualquer modelo de competências a desenvolver.

Em suma, e de acordo com o tema em destaque deste relatório, mediante esta questão das competências, as quatro perspectivas ajudam na sua definição, visto que cada caso é um caso e portanto há que definir primariamente sob que tipo de perspectiva trabalhar, e quais as competências necessárias que se desenvolvem perante determinado cenário.

Após todo este destaque teórico, considero importante explicar de que forma se processam todos estes processos na Empresa XXXX.

### 3.4 Processo de Recrutamento & Selecção na Empresa XXXX

Considerando que no mercado, se apresenta como uma empresa que está sempre atenta ao que o mercado tem para oferecer, existe alguma urgência no que diz respeito à satisfação do cliente, à pesquisa no mercado concorrencial, à sua postura perante posições vitais às variadas operações que exerce e perante o timing de resposta que tem de ser o mais rápido.

Na sequência desta prestação de serviços para o cliente, passando pelo processo de R&S, considero relevante explicar como tudo se processa, desde a apresentação do serviço ao cliente, até à contratação de um novo colaborador para esse mesmo cliente.

Numa primeira fase, o processo inicia-se com pesquisa directa de clientes que a empresa faz no mercado, entrando posteriormente em contacto com os mesmos, e oferecendo-lhes um serviço de qualidade.

A pesquisa dos mesmos clientes, faz-se mediante as necessidades que surjam por parte da empresa, de acordo com as áreas onde actua, e neste sentido fará sempre todo o sentido estabelecer contacto com empresas que pertençam aos variados sectores de actividade em que a Empresa XXXX actua no mercado. Falo de sectores de actividade como a Banca, Finanças, Retalho, Tecnologias de Informação, entre outros. Neste sentido, a Empresa XXXX, num primeiro contacto apresenta os serviços que pode oferecer, começando inicialmente por dar a conhecer a história da empresa e quais os serviços que pode oferecer, e onde se torna vantajoso para o cliente requisitar esses mesmos serviços. Note-se que para todas as áreas de actuação da Empresa XXXX, os processos se executam da mesma forma (como se fosse padronizado).

Assim, conforme falado anteriormente, procede-se à identificação da necessidade do cliente, e de acordo com a sua necessidade, a empresa-cliente pode fasear o seu processo de recrutamento em três fases: pesquisa interna dos recursos humanos, pesquisa externa do que o mercado pode oferecer, e definição das várias técnicas de recrutamento a implementar (Chiavenato, 2000).

Deste modo a empresa-cliente começa por verificar se a nível interno dispõe ou não de recursos humanos suficientes para iniciar e desenvolver um processo de recrutamento, e

caso isso não seja possível, então procurar no mercado o que o mesmo oferece no momento, em termos de soluções.

A pesquisa externa é designada como uma pesquisa de mercado (Chiavenato, 2000). (Rocha, 1997), considera que não existe mercado de trabalho em abstracto e como tal existe a necessidade de o segmentar e diferenciar para que se possa fazer uma abordagem mais específica (Chiavenato, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), torna-se desta forma necessário e relevante dividir o mercado em classes de candidatos (*clusters*), cada uma com características diferentes que obviamente permitiram abordagens diferentes, sendo que a segmentação faz-se tendo em conta os interesses particulares de cada organização.

No entanto, por outro lado, o recrutamento deve diagnosticar e focar-se nas fontes de recursos humanos que têm interesse no mercado, concentrando-se assim em “alvos específicos” para direccionar as técnicas de recrutamento (Chiavenato, 2000).

Assim, através da segmentação que é feita, bem como a localização de alvos específicos que são fontes de recrutamento (Chiavenato, 2000), surgem empresas neste contexto, a oferecer os seus serviços que é o caso da Empresa XXXX, que não só se prontifica a desenvolver todo o processo com a maior brevidade, como também a acompanhá-lo e mantendo sempre o cliente informado. Aquando da presença de empresas como a Empresa XXXX no mercado, e como forma de combater a concorrência, a Empresa XXXX, envia para o cliente, mediante o tipo de segmento de mercado onde o mesmo se insere, informação muito filtrada sobre possíveis candidatos que possam satisfazer essa necessidade, por forma a aliciar o cliente. Essa informação poderá ser partilhada com o

cliente, através do envio de um *Marketing Directo / Flash* ou através de um *Blind CV* (ver Anexo 1 e 2).

Reportando a necessidade de recrutar a uma fonte externa, automaticamente nos surge a presença de um dos tipos de recrutamento explícitos anteriormente nesta pequena dissertação. Falo de Recrutamento Externo, que segundo Chiavenato (2000) e Rocha (1997), se realiza quando a organização pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo estes atraídos pelas técnicas de recrutamento. Em suma, e como diria Câmara (2003), Guerra (2003) e Rodrigues (2003), define-se pela procura de candidatos no mercado de trabalho.

Desta forma, segundo Chiavenato (2000), o recrutamento tem início com a tomada de decisão de preenchimento do cargo vago por parte da organização que possui a vaga . Câmara (2003), defende que a vaga em aberto pode surgir por abandono desse cargo (por transferência do respectivo colaborador ou por este abandonar a empresa), ou por criação de um novo cargo.

No entanto nem sempre o aparecimento de uma necessidade é sinónimo de recrutamento (Rocha, 1997), pois a questão do preenchimento dessa mesma necessidade, terá em conta várias questões, nomeadamente questões de ordem financeira (ex: *budget* aprovado, disposições internacionais – no caso das multinacionais - , entre outros).

Perante esta situação prevêm-se alguns caminhos alternativos ao início do processo de recrutamento nomeadamente: redistribuição das tarefas desse cargo pelos outros colaboradores; eliminação ou automatização de tarefas; alteração ou valorização das competências das funções próximas a esse mesmo cargo mediante uma reavaliação das mesmas (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003). Outros caminhos a seguir poderão ser a

definição de horários flexíveis, o recurso ao trabalho em *part-time* e o recurso a empresas especializadas neste tipo de serviços (Rocha, 1997), como é o caso da Empresa XXXX que se apresenta no mercado para prestar um serviço à organização sua cliente.

Mediante o interesse da empresa-cliente em usufruir dos serviços da Empresa XXXX, a mesma elabora uma Proposta (ver Anexo 3) ou uma Carta *Success* (ver Anexo 4) para enviar ao cliente, para que o mesmo possa avaliar a metodologia utilizada, honorários, termos contratuais apenas ao processo de R&S em questão. Esta proposta ou carta *success*, insere-se no início do processo de Recrutamento, e serve essencialmente para efeitos de formalização de parceria, onde se encontra definido o perfil a recrutar, requisitos para a função e escolha das técnicas de recrutamento que vão ser implementadas nesse processo.

Assim, para que se possa proceder ao envio da Proposta ou da Carta *Success* que virá então ao encontro da questão de requerer um serviço externo à organização, onde terá descrito todas as condições implícitas no serviço prestado, a empresa-cliente deverá dar as informações necessárias à Empresa XXXX, para que a Proposta/Carta *Success* possa então ser elaborada e apresentada. O documento que contém todas as informações necessárias para a elaboração da Proposta/Carta *Success* deverá ser preenchido pelo responsável do recrutamento da empresa-cliente (Chiavenato, 2000) e transmitido posteriormente ao consultor responsável pelo recrutamento da Empresa XXXX, contendo informações acerca da posição a ser recrutada tais como: a) qualificação; b) remuneração; c) data e duração da necessidade; d) nível de conhecimentos e formação; e) experiência profissional necessária à realização da função; f) meio envolvente do posto de trabalho; e g) variáveis circunstanciais (disponibilidade e mobilidade geográfica, traços de personalidade que condicionam comportamentos, etc) (Peretti, 2001).

Posteriormente ao envio deste documento, o cliente decide se avança ou não com o pedido à Empresa XXXX e obviamente dando um feedback positivo, iniciam-se as pesquisas de candidatos primariamente na base de dados da mesma. Essa pesquisa é então feita mediante a descrição que é feita acerca da função, seguindo-se de uma nova etapa neste processo.

Relativamente à descrição do perfil da função, a mesma visa descrever exacta e exhaustivamente os componentes dessa função (Caetano e Vala, 2002), evidenciando o conteúdo do cargo a ocupar, assim como os requisitos que o colaborador deve preencher para o ocupar a vaga em aberto (Chiavenato, 2000).

Como já diriam Câmara (2003), Guerra (2003) e Rodrigues (2003), assim que é conseguida uma análise da função inerente, existem três elementos a abordar: a) identificar a função de forma concreta, o seu título e o seu enquadramento na organização; b) especificar competências técnicas e aptidões, experiência anterior, e factores preferenciais que preencham os requisitos do cargo; e c) dar conhecimento de outros aspectos como remuneração e benefícios atribuídos, oportunidades de formação e de carreira, o local de trabalho, o horário, entre outros.

Deste modo, perante uma pesquisa alargada de candidatos na base de dados e possíveis ao preenchimento do cargo, o consultor responsável pelo processo de recrutamento dá início uma nova etapa. Aqui, o consultor procede à triagem curricular de alguns candidatos, fazendo uma pré-selecção de alguns que considera que preenchem os requisitos necessários.

Antes de explicar como funciona esta pré-selecção, julgo importante falar acerca da base de dados que muitas das empresas que oferecem serviços na área de Recursos Humanos possuem. Estas bases de dados são guardadas num arquivo e onde a pesquisa de dados

pode ser feita mediante o cargo, a área de actividade e a organização que o possui. Em geral, todas as organizações possuem alguma forma de arquivo relativo a candidatos externos, e normalmente a maioria possui uma base de dados que recebe, armazena e filtra toda a informação recebida, seja ela no formato digital ou tradicional (papel). No que respeita à Empresa XXXX, a mesma possui uma base de dados, que identifica as necessidades do cliente, assim como os candidatos, através de um software único, criado só para si mesma e que segmenta os candidatos, os clientes e as necessidades, por três grupos: oportunidade (vaga em aberto), denominado *Job/Opportunity*; organização (empresa-cliente), denominado por *Organisation*; e por último, o grupo das pessoas/candidatos incluídos na base de dados, denominado *Person*.

Torna-se obviamente necessário referir que a adopção deste tipo de sistemas de armazenamento de dados, para além de exigirem um investimento alto, servem como fonte de retenção de todos os currículos recebidos pela empresa, o que permite múltiplas possibilidades de pesquisa que permitem acelerar o processo (anúncios online, link no site, anúncios em jornais ou revistas, etc – ver Anexo 5).

De acordo com a questão da pré-selecção referida anteriormente, a mesma provém de uma triagem curricular que é efectuada primariamente. A triagem de candidaturas consiste na análise das cartas de candidatura, confrontando-se as características que são apresentadas nas cartas com as exigências da função, pelo que se revela assim importante a qualidade do currículo e a carta do candidato (Peretti, 2001). É essencial proceder-se à realização de uma leitura cuidadosa da informação que é referenciada no *curriculum* em análise e onde o objectivo se prende com a separação dos candidatos por competências, por forma a

identificar os que são realmente interessantes para aquele processo ou não, e identificar alguns que possam ser usados noutros processos futuros.

Da análise que é feita aos *curriculums* é sustentada com base na comparação entre os requisitos exigidos pelo cliente da vaga em aberto e as qualificações que o candidato declara na apresentação do seu *curriculum vitae*, são seleccionados alguns candidatos que revelam características interessantes e que se enquadram no perfil definido. Perante esta situação, processa-se uma nova etapa, denominada de Pré-Seleção inicial.

Aquando do processo de triagem curricular é vital que se tenham definido detalhadamente as competências necessárias ao desempenho da função, relativizando o título da função ou o sector de actividade. Por vezes, perante a inexistência de candidatos que reúnem o conjunto de competências definido, é necessário re-avaliar em conjunto com a empresa-cliente quais as competências consideradas determinantes e preferenciais para o processo.

Desta pré-selecção inicial, junta-se a necessidade que a Empresa XXXX tem de iniciar um contacto com os candidatos, procedendo à marcação de uma primeira entrevista (pessoal ou telefónica – em caso da pessoa não ter disponibilidade geográfica para o feito), para alargar o seu conhecimento sobre o mesmo (perceber motivações, interesses e competências técnicas). Esta entrevista pessoal ou telefónica (entrevista de triagem ainda), consiste numa ferramenta fundamental para a identificação dos candidatos já em conformidade com o perfil pretendido. Nesta entrevista, o responsável pelo recrutamento deverá retirar toda a informação necessária sobre o candidato que constitua uma mais-valia para o processo (formação, experiência, qualificações, etc) (ver Anexo 6).

Desta forma é aconselhável que se realizem perguntas abertas focando as competências, a experiência do candidato e que competências adquiriu, colocar o candidato perante

hipóteses extremas que possam ocorrer na função a que se candidata e questioná-lo de que forma reagiria. Finalizando, pode pedir-se também ao candidato que refira alguma situação passada, onde tenha posto em prática essas mesmas competências. É igualmente importante perceber quais as motivações do candidato e receptividade/disponibilidade para aceitar um novo desafio profissional.

Em suma, a entrevista é a técnica mais utilizada na etapa da pré-selecção e selecção (Mejia, Balkin e Cardy, 1995; Beaumont, 1993), facto que se justifica por esta ser aplicável a qualquer cargo (Muchinsky, 1986 cit in Correia e Sesinando, 2002), e a mais conhecida e aplicada universalmente (Peretti, 2001), tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas (Chiavenato, 2000). Sendo uma das técnicas fulcrais utilizadas pela Empresa XXXX, a entrevista numa fase inicial do processo, não deverá demorar mais que trinta minutos.

Posteriormente à realização das entrevistas, a Empresa XXXX, procede ao envio para o cliente, da short-list, com informação detalhada sobre cada um dos candidatos. Regra geral, esta informação é sistematizada sob a forma de uma tabela que a Empresa XXXX, denomina de *Control Board* (ver Anexo 7). É igualmente enviada à empresa cliente, informação resultante de acções de controlo de referências. Este procedimento é vital para validar junto de quem trabalhou directamente com o candidato, a avaliação que se faz do mesmo. Por forma a eliminar questões pessoais, esta acção é sempre desenvolvida, em cada organização, numa lógica multiviável, pelo que se afere junto do responsável hierárquico, pares e subordinados (sempre que existam) informações sobre o desempenho do candidato. Mediante a informação enviada para o cliente, o mesmo dá um feedback à Empresa XXXX relativamente àqueles candidatos, e aí sim se inicia o Processo de Selecção, mas desta vez,

pelo cliente. Uma vez, escolhidos os candidatos pelo cliente, os mesmos deverão deslocar-se às instalações da empresa-cliente para dar início às restantes fases do processo de R&S, regra geral por entrevistas presenciais, podendo recorrer-se também a dinâmicas de grupo, testes psicotécnicos, testers de idiomas, assessments, etc.

Esta nova entrevista será conduzida pelo cliente, e o mesmo deverá agora estruturá-la de acordo com a informação que pretende retirar do candidato. O guião de uma entrevista corresponderá assim à enumeração dos aspectos considerados pertinentes para o desempenho da função em causa (Caetano e Vala, 2002), assim como os temas escolhidos para abordar na entrevista deverão estar relacionados com o perfil da função definido.

Após a entrevista, o cliente dá o feedback da sua decisão à Empresa XXXX, pois o processo de decisão cabe única e exclusivamente ao cliente (Chiavenato, 1991).

### 3.4.1 Exemplo do Processo “Supervisor de Loja” da Empresa XXXX

Esta parte apresenta o colmatar de tudo o que foi explicado anteriormente, e onde procederei à apresentação de um de muitos casos com que me deparei ao longo da minha experiência na Empresa XXXX. De acordo com o plano de estágio inicialmente apresentado, a minha passagem pela empresa acima mencionada, permitiu-me apreender determinadas competências técnicas, dentro da área onde fui colocada, a área de Retail.

Nesta área, deparei-me com vários processos de recrutamento&selecção, nos quais participei activamente, dentro do limite de aprendizagem a que estava sujeita. A minha participação passou assim pela realização de algumas tarefas como: a) realização e publicação de anúncios; b) triagem curricular; c) contactos telefónicos com candidatos; d)

marcação de entrevistas; e) acompanhamento na realização de entrevistas; f) acompanhamento de projectos de recrutamento; g) pesquisa directa no mercado de candidatos para projectos (search); h) contacto com clientes e; i) tarefas administrativas inerentes à função. Todas estas tarefas, são parte integrante de qualquer processo de recrutamento em que participei, e onde estão directamente relacionadas com as várias fases do processo, que expliquei anteriormente.

Para não me tornar repetitiva, apenas abordarei um caso prático, de um processo de recrutamento em que realizei algumas das tarefas acima mencionadas. É relevante mencionar que nem todos os processos demoram o mesmo tempo até estarem concluídos, e nem todos seguem a mesma ordem, pelo que as tarefas tendem a enquadrar-se de acordo com a especificidade do processo, que é o caso de tarefas como do contacto com clientes, que devido a regras específicas da empresa, era bastante reduzido.

Assim sendo, o caso prático que abordarei será sobre um Processo de Recrutamento para uma empresa do sector têxtil (empresa de retalho especializado neste sector), a qual por motivos de sigilo profissional, terá de ser mantida em anonimato. À mesma empresa, chamarei Empresa XYZ.

Neste processo, considero importante especificar quais as tarefas que desenvolvia e como as desenvolvia. Como falei anteriormente , a nível teórico, numa fase inicial de um processo de recrutamento na Empresa XXXX, torna-se necessário que o cliente identifique a sua principal necessidade e a transmita à Empresa XXXX, aquando do interesse que demonstra na aquisição do serviço prestado pela mesma. Assim sendo, a Empresa XXXX tem que conseguir responder eficazmente ao seu cliente, encontrando candidatos que satisfaçam os requisitos da necessidade do próprio, tanto técnicos como comportamentais.

Neste caso em concreto, passou-se que a Empresa XYZ, procurou os serviços da Empresa XXXX para a procura de candidatos que preenchessem todos os requisitos inerentes à ocupação de um cargo de Supervisor de Loja. Mediante a identificação da necessidade, a empresa XYZ, informou também que os candidatos deveriam ter experiência profissional de 2 a 3 anos, neste tipo de funções, deveriam ser licenciados em Gestão, com experiência na área de Retalho do sector têxtil e em gestão de equipas. Os candidatos deveriam também ter um perfil jovem e dinâmico, por forma a corresponder à cultura da organização. A Empresa XYZ indicou que para esta posição a referência salarial seria de aproximadamente seria de 25000€/ano, negociáveis de acordo com a experiência do candidato.

Dados os requisitos para o preenchimento da vaga, e definido o perfil da função, a minha tarefa começava por fazer pesquisas de candidatos na base de dados da Empresa XXXX (Profile7 R5 – software único e criado com exclusividade para a Empresa XXXX utilizar).

Nas pesquisas utilizava vários icons, nomeadamente; a) o código de função/experiência (RMSA, onde RMS é o cargo de supervisão de loja e A, significa actualmente – indicando experiência actual na função pretendida); b) o código de sector (RTX e RCE, onde RTX permitia a localização de experiência em Distribuição Têxtil e RCE, a localização em Cadeias Especializadas, visto ser a Empresa XYZ ser uma empresa de retalho têxtil.

Feita a pesquisa, o Profile (base de dados - software usado pela Empresa XXXX), recolhia a informação necessária e apresentava-me listagens de vários candidatos, que por alguma informação no seu *Curriculum* correspondiam aos requisitos introduzidos pelos códigos. Perante essas listagens, procedia à 2ª fase do tratamento do processo, realizando triagens curriculares de todos os currículos que lia e feita essa análise curricular, pré-seleccionava alguns candidatos e reportava ao consultor responsável da área, passando-lhe toda a

informação recolhida, ficando a aguardar pelo seu feedback. Recebido o feedback por parte do mesmo, procedia de imediato ao contacto com os candidatos previamente seleccionados e de acordo com a disponibilidade dos mesmos e do consultor responsável da área de Retail, procedia à marcação de uma entrevista, para o presente processo. O contacto com o candidato para a marcação da entrevista, era estruturado de acordo com as seguintes fases: 1º) apresentava-me como colaboradora da Empresa XXXX e perguntava se era oportuno falar; 2º) colocava a questão de se era o primeiro contacto que o candidato estava a ter por parte da Empresa XXXX ou se já teria existido um contacto anterior (no mínimo nos 6 meses anteriores); 3º) apresentava ao candidato o processo para o qual estava a ser contactado, mas de forma superficial (era regra não identificar o nome do cliente e outros dados que numa primeira fase são sigilosos); 4º) questionava o candidato sobre o seu interesse em participar no processo e qual a sua disponibilidade para realizar a entrevista; e por último em 5º) tentava perceber as suas motivações e confirmava a actividade que estava a exercer no momento e se estava receptivo a novos desafios profissionais.

Marcadas as entrevistas, procedia de novo à procura de novos candidatos para esse processo ou para outros processos, e voltava a realizar novas triagens e novos contactos.

Relativamente às entrevistas marcadas, chegada a hora e dia da entrevista, dirigia-me juntamente com o consultor responsável pela área de Retail à sala onde decorreria a mesma.

Durante o decorrer da entrevista, apenas tinha a função de observar o comportamento do candidato, a sua postura, a forma como se apresentava, e obviamente como a entrevista era conduzida pelo consultor. Na entrevista (Anexo 6), o consultor estruturava a mesma, começando por apresentar a Empresa XXXX, e passando posteriormente a questionar o candidato, privilegiando uma passagem pelo seu percurso profissional e académico,

conseguindo recolher informação sobre o candidato e avaliando ao nível da apresentação, comunicação, potencial e idiomas falados/escritos/compreendidos. Toda esta informação era redigida numa folha própria de entrevista, denominada Folha de IV (Interview Notes). Nessa folha de notas de entrevista, eram retiradas informações sobre as competências técnicas e comportamentais do candidato, a sua motivação para abraçar um novo projecto e qual a sua preferência; era escrita a opinião formada sobre o candidato no decorrer da entrevista, e por último era marcada uma pontuação para a apresentação, capacidade de comunicação e potencial do candidato. Essa pontuação era classificada entre 1 a 5, sendo que 1 remetia para um padrão de excelência e 5, contrariamente enunciava uma classificação abaixo da média.

Após a realização de entrevistas, é feito o benchmarking e são seleccionados os candidatos que melhor se enquadram no perfil previamente definido. Segue-se o envio da respectiva short-list para a empresa-cliente.

Mediante a apreciação feita pelo cliente, o mesmo dava feedback sobre o processo e sobre quais os candidatos que queria conhecer, cabendo-me a mim contactar de novo os candidatos e marcando uma nova entrevista, desta vez já na presença do cliente.

Passada a fase da(s) entrevista(s), o cliente da Empresa XYZ posteriormente acabaria por seleccionar um candidato (neste caso concreto do recrutamento de Supervisor de Loja) e o candidato seria informado dessa decisão, procedendo-se de seguida a todas as questões legais da contratação do novo colaborador da Empresa XYZ.

Relativamente ao custo de todo este serviço, apenas por questão de esclarecimento, a facturação era feita mediante uma taxa indicada pelo consultor no início do processo (quando envia a Proposta ou Carta *Sucess*). A essa taxa dá-se o nome de *fee* e/ou *forfait*. Os

honorários poderão ser calculados como fee ou forfait. O forfait é um valor fixo cobrado pelo serviço, enquanto que o fee é uma percentagem que se aplica sobre a RBA (remuneração bruta anual) do candidato, nessa contratação. O valor conseguido pelo fee, é o valor cobrado pela Empresa XXXX à Empresa XYZ, pelo desenvolvimento de todo o processo de Recrutamento & Selecção.

#### 4. Conclusão

Para terminar este trabalho, cabe-me agora apresentar alguns pontos-chave que considero importantes depois da experiência desenvolvida durante o período de estágio.

Desde que os processos de recrutamento e selecção sejam bem adaptados às necessidades das empresas, então poderá contribuir para que a gestão de recursos humanos seja feita da melhor forma e ao mesmo tempo gerar resultados fortes para a empresa. Recrutar pessoas com competências adequadas às funções que vão desempenhar é fulcral nos dias de hoje, para que o risco da empresa apresentar erros seja menor. Obviamente que não é uma questão tão linear assim, mas cabe à pessoa que está a recrutar, confirmar a veracidade de todas a informação que recolhe. É importante perceber se a pessoa tem o perfil adequado aquela função, mas também é importante perceber se tem características pessoais específicas que lhe permitam desenvolvê-la em linha com os objectivos e visão da empresa. É necessário que a pessoa que vai desempenhar a função, tenha personalidade para assumi-la. São os traços de personalidade e de carácter que revelam a postura da pessoa, a sua segurança e confiança para aquilo que se candidata. Resumindo, é fundamental que se

verifiquem aspectos técnicos bem como aspectos físicos e pessoais num candidato. Entende-se por aspectos técnicos: conhecimento, experiência, idiomas falados; e por aspectos pessoais e físicos: se a pessoa é comunicativa ou não, se tem personalidade forte (mediante a forma como conduz ou deixa conduzir uma conversação); se tem postura; a sua imagem, entre outros. Para terminar, a comunicação que é feita entre ambas as partes Empresa que Recruta/ Empresa Prestadora de Serviços ou no caso de uma entrevista, entre Consultor/Candidato, tem que ser a mais clara e objectiva, sem erros, para que os processos satisfaçam a necessidade para a qual se está a recrutar.

## 5. Referências Bibliográficas

- Beaumont, P.B. (1993). *Human Resources Management Key Concepts and Skills*. SAGE Publications. London.
- Betim, L. M.; Pagani, R. N.; Resende, M. L. ; Reis, R. D. (2005). *Atividades de gestão de projetos aliadas à inserção do “empowerment”*: estudo em uma empresa de prestação de serviços em engenharia elétrica, montagem industrial e instrumentação. Em: *Encontro Estadual de Engenharia da Produção e I Simpósio de Gestão Industrial*. Ponta Grossa, Brasil, 26 a 30 de Setembro de 2005.
- Caetano, A.; Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. RH Editora. Lisboa
- Câmara, P.B.; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.V. (2003). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Edições Dom Quixote. Lisboa

- Cardoso, A.A. (2005). *Recrutamento&Seleção de Pessoal*. Manual Prático Lidel. 5ª edição, Lidel Editores.
- Carvalho,V.M.I, Passos, M.V.E.A, Saraiva,C.B.S. (2008). *Recrutamento e Seleção por Competências*. 1ª edição, FGV Editora. Rio de Janeiro.
- Ceitil, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. 1ªEdição. Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol.I, Atlas Editora. São Paulo.
- Chiavenato, I. (1990).*Recursos Humanos na Empresa*. Vol.I. 2ªEdição, Atlas Editora. São Paulo.
- Chiavenato,I. (1991). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol.II, Atlas Editora. São Paulo.
- Chiavenato, I., (1994), *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Makron Books. São Paulo.
- Chiavenato, I. (1995), *Recursos Humanos.na Empresa*. Vol II. 3ª Edição, Atlas Editora. São Paulo.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos na Empresa*. Vol III. Atlas Editora. São Paulo.
- Correia, M.C.M.; Sesinando, R.E. (2002). *E Entrevista no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Proposta de um Guião Semi-Estruturado*. *Revista de Psicologia Militar*, Volume 13: 5ª página.
- Cunha (1989), cit in Caetano e Vala . (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. RH editora. Lisboa.

- Dutra, J.S. (1990). *A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de RH*. ANPAD – Associação Nacional De Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 1990.
- Dutra, J.S., (2002), *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. Atlas Editora. São Paulo.
- Efron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (2003). *Human Resources in the 21<sup>st</sup> Century*. Hoboken, New Jersey.
- Faria, J.J. (1993). *Análise de Funções*. Plátano Editores. Lisboa.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L., (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. Atlas Editora. São Paulo.
- Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2001). “*Construindo o Conceito de Competência*”. RAC, Edição Especial .p183-196.
- Keating, J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 5ª edição, Lidel Editores. Lisboa.
- Mejia, L.R.G.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. USA.
- Moura, E., (2000). *Gestão de recursos humanos, influências e determinantes*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Moura, E., (2004). *Manual de Gestão de Pessoas*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Munck, L. & Munck, M. M. (2008). *Gestão Organizacional sobre a lógica da Competência: Aplicação na pequena empresa*. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE . Volume 9. p. 64-85

- Ortigão, M.R. (2000). *Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio*, in <http://www.msl.pt/artigos1.htm>.
- Peretti, J.M. (2001). *Recursos Humanos*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Pierre, J., (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 5ª edição, Lidel Editores. Lisboa.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G., (1989). *Strategic Intent*. *Harvard Business Review*, p.17-30.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*, p. 3- 15.
- Silva, E. D.; Gómez, P.A.; Souza, A.: “*Competitividade Baseada em Competências e Recursos*”. Em: *XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção*. Florianópolis, Brasil, 03 a 05 de Novembro de 2004.
- Sousa, J.M.; Duarte, T.; Sanches, G. P.; Gomes, J. *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas* . 5ª edição, Lidel Editores. Lisboa.
- Spencer, JR., L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work – Models for Superior Performance*. New York.
- Stigar, R. & Soviensi, F.: “*Recursos Humanos x Gestão de Pessoas*”, *Revista Científica de Administração*. Volume 10.
- Tanguy, L., (1994), “*La Formation, une activité sociale en voie de définition?*”, in Coster, M. & Pichaut. (1994). *F. Traité de sociologie de travail*. Paris.
- Whiddett, S. & Hollyforde, S. (1999). *The Competencies Handbook*. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

- Zarifian, P. (1998), *Travail et Communication: Essai Sociologique sur le Travail dans la Grande Entreprise Industrielle*. Presses Universitaires de France. Paris.
- Zarifian, P. (2001). *Objectivo Competência – Por Uma Nova Lógica*. Atlas Editora. São Paulo.

# **ANEXOS**

## Avaliação de Estágio de Inês Faustino Oliveira

A Michael Page International dedica-se a Recrutamento & Selecção a 3 níveis: Top Management, Middle Management e Entry Level. A marca do Grupo responsável por este último posicionamento é a Page Personnel, a experiência profissional requerida neste tipo de posicionamento é, em média, entre 4 a 8 anos.

Durante todo o período de estágio a Inês Oliveira esteve integrada na marca Page Personnel, nomeadamente na divisão de Retail.

Dado o elevado número de processos, as inúmeras localizações geográficas e a disparidade de perfis, o desenvolvimento de processos pauta-se por uma complexidade acima da média, não tanto pela dificuldade de avaliação dos candidatos, mas pelo elevado esforço de Pesquisa de candidatos e carga burocrática/administrativa associada.

A Inês Oliveira integrou-se rapidamente na cultura da empresa, adaptando-se facilmente à metodologia e ferramentas de gestão.

Destacamos a autonomia, dinamismo e sentido de iniciativa, pelo que o seu estágio não se resumiu a tarefas de cariz operacional e administrativo. Sempre apresentou uma postura assertiva mas discreta. É organizada e curiosa, revelando grande atenção ao detalhe. Sabe gerir dados confidenciais.

Pelo supra citado, a avaliação final que fazemos da sua prestação durante o período de estágio é de 18 valores.

  
Sérgio de Sena, Cote  
INTERNACIONAL  
Michael Page International  
Avenida da Liberdade, n.º 180 A, 5.º andar  
1250-146 Lisboa  
NIF: 505099438

## Anexo 1 – Flash ou Marketing Directo

Empresa XXXX

Empresa  
XXXX

Especialista em Selecção no  
Sector do Retalho Especializado



### Gerentes de Loja

#### **GERENTE DE LOJA**

**Lisboa • 20.000 €**

Candidato com um percurso desenvolvido na sua totalidade no âmbito do retalho têxtil. No seu percurso profissional é notório o aumento de responsabilidade e autonomia que teve oportunidade de adquirir, tendo chegado a Gerente de Loja. Actualmente já conta com mais de 6 anos de experiência nestas funções. Durante o seu percurso profissional teve oportunidade de contactar com várias realidades no âmbito do retalho têxtil, pelo que tem uma perspectiva muito transversal e rica deste sector. Deve destacar-se o facto de ter consolidado competências ao nível da gestão e coordenação operacional do ponto de venda, gestão e formação de equipas, definição e implementação do layout de loja. Deve ainda sublinhar-se o facto de ter participado de forma activa na escolha de colecções. Disponibilidade imediata.

Frequência Universitária

Ref.: xxxxx

**Interessa-lhe este candidato??**

#### **GERENTE DE LOJA**

**Faro • 20.000 €**

O seu percurso profissional tem estado praticamente sempre ligado ao sector do retalho têxtil. Pelo facto de já ter contactado com várias realidades e de ter desenvolvido diferentes funções, tem uma perspectiva bastante completa deste sector. Já desenvolveu funções tanto ao nível do marketing como na gestão e coordenação de lojas. Actualmente desenvolve funções enquanto Gerente de Loja, e assume total responsabilidade pela imagem do ponto de venda, gestão e coordenação operacional do ponto de venda, formação e gestão das respectivas equipas. Assume igualmente a responsabilidade pela escolha de colecções e gestão da conta de exploração da loja. Disponibilidade imediata.

Licenciatura em Marketing

Ref.: xxxxx

**Interessa-lhe este candidato??**

---

**GERENTE DE LOJA**

**Porto • 25.000 €**

Candidato com um percurso profissional de aproximadamente 16 anos, desenvolvidos quase na sua totalidade no âmbito do retalho têxtil. Contactou com várias realidades, tanto em empresas nacionais como multinacionais. Durante este percurso foi sempre conhecendo um aumento dos níveis de responsabilidade e autonomia. Do conjunto de competências que teve oportunidade de adquirir e consolidar merecem particular destaque a participação na escolha de coleções, a gestão da conta de exploração de um conjunto de pontos de venda, bem como a gestão operacional dos mesmos. Deve ainda referir-se que assume responsabilidades sobre o recrutamento e formação das suas equipas, assim como pelo layout das lojas. Disponibilidade imediata.

Frequência Universitária

Ref.: xxxxxx

**Interessa-lhe este candidato??**

---

**GERENTE DE LOJA**

**Porto • 20.000 €**

Candidato com experiência no retalho especializado, especialmente nas áreas têxtil e equipamentos desportivos. Iniciou a sua actividade profissional como chefe de vendas de desporto e equipamentos, com a gestão de uma equipa e responsável por toda a gestão de produto na sua área de actuação. Com experiência consolidada, aceitou um projecto em Lisboa na mesma área de intervenção, onde permaneceu 3 anos. Após este período regressou ao Porto, onde actualmente é Gerente de uma loja que actua no têxtil desportivo Homem, Senhora e Criança. Tem disponibilidade geográfica total e está receptivo a projectos aliciantes.

12º Ano

Ref.: xxxxxx

**Interessa-lhe este candidato??**

---

**GERENTE DE LOJA**

**Lisboa • 28.000 €**

Candidato com uma postura profissional, com uma excelente apresentação. Com conhecimentos na área das Telecomunicações e Electrodomésticos. Com experiência em visual Merchandising em electrónica de consumo. Aceitou convite para gerir uma loja de 36 pessoas no mercado que conhece. Gosta do contacto com o cliente, mas a vertente analítica do produto permite-lhe desenvolver o negócio de forma mais

rentável. Candidata muito orientada para a gestão de equipas. Actualmente, procura projectos desafiantes que acrescentem valor ao que tem vindo a consolidar ao longo da sua carreira profissional.

Frequência Universitária

Ref.: xxxxxx

**Interessa-lhe este candidato??**

---

### **GERENTE DE LOJA**

**Faro • 28.000 €**

Candidata com experiência no retalho têxtil. Iniciou a sua carreira profissional nesta área e foi progredindo até posicionar-me como Responsável de Loja. O seu conhecimento consolidado do mercado permite-lhe gerir as suas equipas de forma sustentada e mantê-las estáveis e coesas. Identifica-se com o produto e com as especificidades do retalho especializado. Candidata muito profissional, dinâmica e com uma vertente operacional muito acentuada.

12º Ano

Ref.: xxxxxx

**Interessa-lhe este candidato??**

---

Se está interessado noutro perfil contacte:

-

Tel.: Fax: xx xxx xx xx

**Empresa**  
**XXXX**

## Anexo 2 – Blind CV



Empresa XXXX **Retail** colabora com importantes empresas de reconhecido prestígio tanto ao nível da Grande Distribuição como de Retalho Especializado, com consultores especializados e cujo percurso profissional passou por este sector. Temos vindo a desenvolver projectos de Recrutamento & Selecção para perfis como Gerente de Loja, Chefe de Secção, Chefe de Departamento, Responsável de Merchandising, Gestor de Categoria, Coordenador de Franchising, Responsável de Expansão entre outros.

---

### **DADOS PESSOAIS**

**Referência:** xxxxxx

**Data de Nascimento:** 1978

**Endereço:** Lisboa

**Disponibilidade:** Imediata

### **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Desde 2006 : **Empresa Internacional do Sector de Grande Distribuição**

Função: **Merchadinsing**

- Responsável de departamentos;
- Planeamento comercial de departamentos;
- Desenvolvimento do didactismo informativo e comercial de cada metro linear;

- Gestão e implantação das famílias de produtos;
- Abertura de lojas.

2003 - 2006: **Empresa Internacional do Sector de Grande Distribuição**

Função: **Chefe de Departamento**

- Responsável de departamentos;
- Gestão da equipa de trabalho;
- Gestão Comercial e Logística;
- Gestão de *stocks* e aprovisionamento;
- Animação do espaço comercial;
- Negociação com fornecedores;
- Gestão de reclamações.

2002 - 2003: **Empresa Multinacional do Sector das Telecomunicações**

Função: **Assistente de Loja**

- Atendimento pessoal a clientes particulares e empresariais;
- Gestão de *stocks*;
- Venda;
- Facturação;
- Cobranças;
- Inventários;
- Assistência técnica.

### **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

Licenciatura em Marketing e Consumo.

### **IDIOMAS:**

Conhecimentos de Inglês e Espanhol, bons conhecimentos de Francês.

**CONHECIMENTOS DE INFORMÁTICA:**

Autocad, SpacePlaning, Sap, Siebel-Arbor, Freehand, Photoshop, AS400, Geode, Eurostore, Pni-Gui, PPB, Sacvip, Avit Microsoft Office.

Empresa **XXXX**

---

A Michael Page desenvolveu o seu conceito, oferecendo um nova marca, com a mesma metodologia e excelência de serviço, especializada no recrutamento de e selecção de quadros médios e funções técnicas de suporte a **Empresa XXXX**.

## **Anexo 3 – Proposta Empresa XXXX**



Argentina · Australia · Austria · Belgium · Brazil · Canada · China ·  
France · Germany · Great Britain · Hong-Kong · Ireland · Italy · Japan Mexico ·  
Netherlands · Poland · Portugal · Russia · Singapore · South Africa · Spain ·  
Sweden · Switzerland · Turkey · United Kingdom · United Arab Emirates · USA

### **Proposta de Recrutamento e Selecção**

**Por conta da**

**EMPRESA CLIENTE**

**(Logo da Empresa)**

**30 de Junho de 2009**

# Índice

<b>Razão e oportunidade do projecto</b>	<b>3</b>
<b>O Grupo Michael Page</b>	<b>4</b>
<b>Desenvolvimento da Missão</b>	<b>6</b>
Estudo envolvente da posição	
Definição da Posição e Perfil do Profissional <i>Research</i>	
Identificação e avaliação dos Profissionais	
Reunião conjunta de pré-selecção	
Apresentação da <i>Short-List</i>	
Finalização	
<b>Definição da Posição e Perfil do Profissional Ideal</b>	<b>8</b>
<b>Metodologia e Honorários</b>	<b>10</b>
<b>Condições Gerais</b>	<b>12</b>
<b>Ficha de Abertura de Clientes</b>	<b>14</b>

## **Razão e oportunidade do projecto**

Segundo entendemos, a EMPRESA CLIENTE pretende iniciar uma relação de parceria em regime de *outsourcing*, subcontractando uma empresa externa que lhe assegure os serviços profissionais de recrutamento e selecção e que, simultaneamente, lhe ofereça um serviço de qualidade e rapidez, com a flexibilidade adequada às necessidades do seu negócio.

Uma parceria entre a e a EMPRESA CLIENTE, poderá proporcionar resultados positivos dentro dos prazos estabelecidos pela EMPRESA CLIENTE. Esta situação só é possível através da metodologia própria da Empresa XXXX, fundada no binómio Qualidade/ Rapidez.

Gostaríamos, entretanto, de agradecer a oportunidade que nos concederam de submeter à vossa apreciação a presente proposta e assegurar-vos que este projecto será objecto da nossa melhor apreciação.

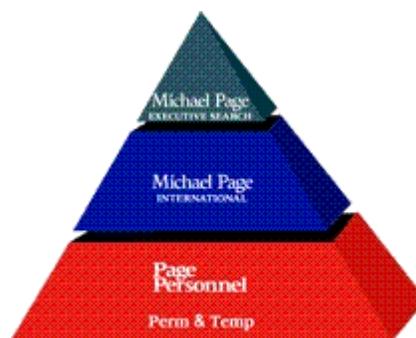
## **Descrição da Empresa**

## O Grupo Michael Page

A Michael Page International é uma empresa multinacional de recrutamento e selecção especializada, cotada na Bolsa de Londres. Pioneira no mercado mundial, a Michael Page International é reconhecida como líder em mercados desenvolvidos. Entre os principais *targets*, destacam-se o Reino Unido, França, Alemanha, Austrália e Estados Unidos. Para garantir um crescimento sustentado, o Grupo tem vindo a desenvolver o seu posicionamento em mercados emergentes (África, Europa de Leste).

A filial portuguesa da Michael Page International recruta para os seus clientes, colaboradores com os mais variados níveis de experiência, desde quadros dirigentes a quadros técnicos, através das seguintes marcas:

**Michael Page**  
EXECUTIVE SEARCH



A Michael Page Executive é uma unidade de negócio especializada em pesquisa directa e selecção de **quadros directivos**, dividida nas seguintes áreas: Healthcare, FMCG & Retail, Banking & Financial Services, Industry, Information Technology, Professional Services, Media & Entertainment, Electronic Goods, Logistics, Leisure & Tourism, Public & Non Profit Organizations, Telecommunications, Engineering & Industry, Property & Construction, Automotive & Transports e Energy & Utilities.

**Michael Page**  
INTERNATIONAL

A Michael Page International é uma unidade de negócio especializada em selecção de **posições intermédias**, através das seguintes divisões: Finance, Tax & Legal, Human Resources, Banking, Commercial & Marketing, Retail, Healthcare, Engineering & Manufacturing, Property & Construction e Information Technology.

**Page**  
**Personnel**

A Empresa XXXX é uma unidade de negócio especializada em recrutamento e selecção de **posições intermédias e funções técnicas de suporte**, para projectos de carácter permanente e temporário, tendo como áreas de actuação: Secretarial & Management Support, Finance, Banking, Retail, Information Technology e Commercial & Marketing.

Estas áreas de especialização são constituídas por consultores oriundos das funções para as quais hoje recrutam. Esta característica permite-nos assegurar que os nossos consultores entendem verdadeiramente as competências técnicas e os projectos de carreira de cada candidato, o que garante um processo de selecção eficiente e de qualidade.

## A Empresa XXXX actua no mercado de várias formas:

- **Anúncios na imprensa**

Esta ferramenta permite-nos identificar profissionais que procuram activamente um novo desafio. Uma vez que os profissionais que respondem ao anúncio já identificaram o projecto, é garantido o seu interesse efectivo desde o início.

- **Anúncios no nosso *website***

O anúncio é colocado à disposição no nosso *website* [www.pagepersonnel.pt](http://www.pagepersonnel.pt) e/ou num outro *website* local dentro dos 26 países onde estamos presentes.

Com esta ferramenta, cada vez mais utilizada nos dias de hoje, atingimos os profissionais que procuram activamente um novo desafio, mas que não respondem aos anúncios na imprensa. Permite-nos ainda identificar candidatos que estejam actualmente a residir no estrangeiro, mas que pretendam continuar a sua actividade profissional em Portugal.

- **Pesquisa de potenciais candidatos na nossa **Base de Dados****

Contamos com uma base de dados informatizada e em constante actualização. As nossas bases de dados locais estão integradas a nível mundial, o que nos possibilita identificar rapidamente potenciais candidatos com as características desejadas. Mais de 30% dos candidatos em base de dados (em Portugal) foram já entrevistados, o que nos permite um tempo de resposta muito eficiente.

- **Busca Directa (*Head Hunting*)**

A pesquisa directa dentro do sector e em empresas com estruturas semelhantes à da EMPRESA CLIENTE é uma ferramenta igualmente importante. Através desta metodologia, alcançamos aqueles profissionais que não se encontram à procura de um novo projecto, mas que apresentam perfis interessantes para a posição. O profundo conhecimento do mercado permite-nos identificar candidatos que desenvolvam o mesmo tipo de funções e que poderão vir a estar interessados no projecto.

## **Conhecimento do Mercado**

Graças a uma metodologia assente no nosso *networking*, a Empresa XXXX está totalmente preparada para desenvolver este tipo de missão.

## **Desenvolvimento da Missão**

### **1) Estudo envolvente da posição**

Esta primeira fase é muito importante para a nossa intervenção. Permitiu-nos compreender melhor a estrutura da empresa, o desenvolvimento anterior dos processos de recrutamento, assim como ganhar sensibilidade no que diz respeito ao perfil dos profissionais.

### **1) Definição da Posição e Perfil do Profissional**

Basear-nos-emos no descritivo apresentado por V.Ex<sup>as</sup> e por nós complementado com as nossas experiências anteriores. No presente contrato, encontrará a definição da posição e perfil do candidato, o que constitui a base da nossa procura. Contudo, poderão surgir modificações parciais no decorrer do processo de selecção.

### **2) *Research***

As especificações do perfil serão partilhadas pelos consultores destacados. Estes consultores serão seleccionados de acordo com as suas experiências anteriores nestas mesmas áreas.

### **3) Identificação e avaliação dos Profissionais**

Todos os potenciais candidatos identificados serão alvo de avaliação. Durante as entrevistas deverão ser identificados os níveis de experiência para cada uma das funções bem como o grau de profissionalismo, capacidade de adaptação cultural entre outros.

### **4) Reunião conjunta de pré-selecção**

Nesta fase, é fundamental que ambas as partes analisem em conjunto todas as candidaturas que possuam os requisitos necessários. Através de uma visão global, providenciar-lhe-emos uma síntese de forma a chegar a uma *short-list* final.

## **5) Apresentação da *Short-List***

Todos os candidatos seleccionados entre a Empresa XXXX e a EMPRESA CLIENTE passam por uma fase de entrevistas realizadas pela Empresa XXXX.

Com a conclusão das entrevistas, são apresentados a *short-list* e o respectivo relatório. A Empresa XXXX deverá então possibilitar o encontro entre os representantes da EMPRESA CLIENTE e os candidatos.

## **7) Finalização**

Nesta fase, quando a EMPRESA CLIENTE seleccionar o candidato final, a Empresa XXXX poderá efectuar uma tomada de referências mais exaustiva por forma a validar o *background* do profissional.

Finalmente, e durante todo o período de provas, faremos um acompanhamento da integração do candidato na empresa, tomando contacto com V.Ex<sup>as</sup> e o próprio candidato.

A Empresa XXXX apoiará ainda a EMPRESA CLIENTE na estrutura do Pacote Salarial do Candidato seleccionado, no processo de motivação e negociação do período de pré-aviso.

## DEFINIÇÃO DA POSIÇÃO

**Designação da Posição** Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente

### **Principais**

#### **Responsabilidades:**

- Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente; Empresa Cliente;
- Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente; Empresa Cliente Empresa Cliente;
- Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente; Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente;
- Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente; Empresa Cliente Empresa Cliente Empresa Cliente.

Estas responsabilidades não são limitativas, servindo apenas de orientação.

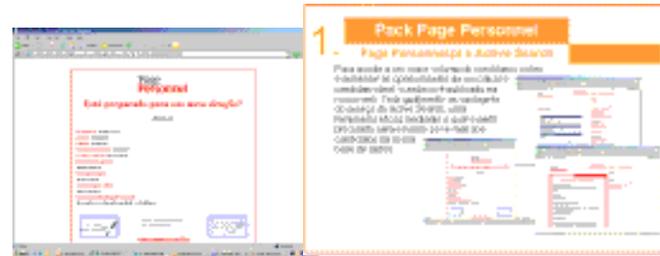
## PERFIL DO CANDIDATO IDEAL

<b>Idade</b>	Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Cliente.			
<b>Formação</b>	Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexxxx.			
<b>Experiência</b>	Empresa	ClienteEmpresa	ClienteEmpresa	ClienteEmpresa
	ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexxxx.			
<b>Perfil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexxxx;</li><li>• Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexxxx;</li><li>• Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientex;</li><li>• Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexxxx;</li><li>• Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexx;</li><li>• Empresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexx.</li></ul>			
<b>Deslocações</b>	Empresa	ClienteEmpresa	ClienteEmpresa	ClienteEmpresa
	ClienteEmpresa Cliente.			
<b>Remuneração</b>	Empresa	ClienteEmpresa	ClienteEmpresa	ClienteEmpresa
	ClienteEmpresa ClienteEmpresa Clientexx.			
<b>Localização</b>	Empresa Clientexxx			

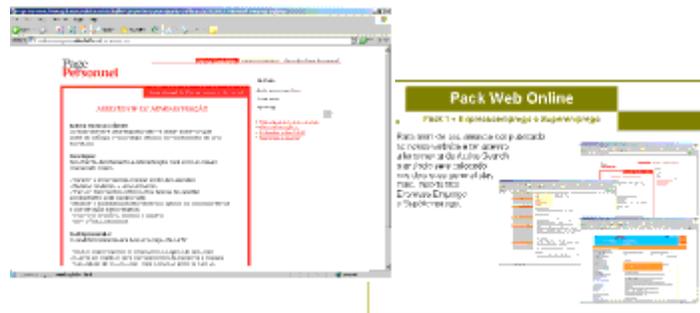
## Metodologia

No caso concreto desta selecção, a nossa metodologia será a seguinte:

- Selecção de candidaturas a partir da **Base de Dados** da Michael Page Portugal;
- Procura directa - *search* - daqueles candidatos que o nosso conhecimento específico nos permite identificar;



- **Pack Web Generalista:** Inclui um anúncio no nosso **website:** [www.pagepersonnel.pt](http://www.pagepersonnel.pt) durante toda a missão e um anúncio no [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt) durante 1 mês, no valor de ...€.
- **Pack Web Comunicação:** Inclui um anúncio no nosso **website:** [www.pagepersonnel.pt](http://www.pagepersonnel.pt) durante toda a missão e um anúncio no [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt) durante 1 mês. Inclui igualmente um anúncio na Imprensa (Expresso Emprego), no valor de ....€.
- **Mini Site:** Inclui um anúncio no nosso **website:** [www.pagepersonnel.pt](http://www.pagepersonnel.pt) durante toda a missão e um minisite, no valor de .....€.



- Anúncio a publicar no jornal **Expresso**, 1/4 de página com o valor de ....€ presente também em [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt) (Inclui todos os gastos de publicação).



## Honorários e Facturação

Os honorários para esta missão serão de % da retribuição bruta anual (remuneração fixa + remuneração variável, sendo adicionado o montante de .....€ como remuneração em espécie caso seja atribuída um viatura da empresa) do candidato seleccionado

Ficam excluídos os gastos eventuais de publicação de um anúncio, testes psicológicos ou grafológicos e as deslocações que os nossos consultores devam realizar como consequência da missão.

Estes honorários serão recebidos da seguinte forma:

- A totalidade será cobrada apenas aquando da aceitação da sua oferta por cada candidato seleccionado.  
**Caso não exista integração de nenhum dos candidatos apresentados pela Empresa XXXX, a EMPRESA CLIENTE não terá qualquer obrigação em suportar este custo.**
- Os anúncios serão facturados aquando da data de publicação.
- Serão cobrados ..... € para gastos de expediente na adjudicação de proposta.

Aos valores apresentados acresce IVA a 20%.

O presente contrato está sujeito às Condições Gerais para Prestação de Serviços de Michael Page International Portugal – E.T.T. e Serviços de Consultadoria, Lda., das quais ambas as partes têm conhecimento integral e aceitam.

**Consultant**  
**Empresa XXXX\***  
**CLIENTE**

**DRH**  
**Empresa**      **EMPRESA**

---

Antepon a assinatura, a data e expressão “lido e aprovado”

\* i.e. -Michael Page International Portugal – E.T.T. e Serviços de Consultadoria, Lda.

Este contrato de 15 páginas, foi impresso em 2 exemplares originais, um para cada uma das partes

## Condições Gerais para a Prestação de Serviços

1. As prestações de serviços adjudicadas a Michael Page International Portugal – E.T.T e Serviços de Consultadoria, Lda. (doravante designada “Sociedade”) estarão sujeitas às presentes Condições Gerais.

Sem prejuízo do disposto em normas legais imperativas, em caso de conflito com outras condições prevalecerão as presentes Condições Gerais, excepto se a Sociedade aceitar expressamente e por escrito as condições do Cliente.

2. O Cliente deverá pagar os honorários da Sociedade nos seguintes termos:

a) O Valor determinado no Ponto de "Honorários e Facturação" na página anterior, na data de celebração do contrato (que para os devidos efeitos poderá ser um contrato de trabalho, ainda que verbal, ou qualquer outro contrato de colaboração) entre o Cliente e o candidato, ou na data em que o candidato inicie as suas funções ao serviço do Cliente, consoante o que se verificar primeiro.

b) ~~um montante a título de adiantamento de honorários, determinado por acordo entre as partes, que não será reembolsável, liquidado no acto da adjudicação da prestação de serviço;~~

Todos os honorários serão calculados de acordo com a tabela em vigor na Sociedade, acrescidos de IVA ou imposto equivalente.

3. Se qualquer dos candidatos apresentados pela Sociedade não for aceite pelo Cliente ou se vier a rejeitar a proposta de trabalho ou de colaboração que, na sequência da selecção, tenha sido apresentada pelo Cliente, este constitui-se na obrigação de pagar à Sociedade o valor dos honorários previstos na Cláusula 2ª se nos dezoito meses subsequentes à data de realização da primeira entrevista (entre o candidato e o Cliente) o Cliente vier a contratar o candidato.

4. Todos os candidatos identificados pelo Cliente deverão ser apresentados à Sociedade e integrados no processo normal de selecção, independentemente do conhecimento que a Sociedade possa ter em relação aos mesmos candidatos. Em caso de contratação destes candidatos pelo Cliente serão integralmente devidos os honorários previstos no Cláusula 2.ª das presentes Condições Gerais.

5. Se numa determinada prestação de serviços o Cliente decidir contratar mais do que um dos candidatos apresentados pela Sociedade, o montante de honorários devidos pelo Cliente à Sociedade corresponderá ao valor previsto na cláusula 2ª por cada um dos candidatos contratados.

6. Se qualquer dos candidatos seleccionados pela Sociedade para o Cliente vier a ser apresentado pelo Cliente a outra pessoa ou sociedade, e se esse candidato for contratado por essa pessoa ou sociedade nos dezoito meses subsequentes à data de realização da primeira entrevista entre o candidato e o Cliente, o Cliente constitui-se na obrigação de pagar à Sociedade os honorários previstos na cláusula 2ª.

7. Se o Cliente resolver o contrato de prestação de serviços ou se, por qualquer motivo, vier a alterar substancialmente as respectivas condições de referência, deverá pagar à Sociedade, sem prejuízo do valor já pago ~~a título de adiantamento de honorários~~, os custos com publicidade e outros que tenham sido suportados pela Sociedade. A remuneração e os custos com publicidade e outros deverão ser fixados no início da prestação de serviços. Caberá à Sociedade determinar livremente se o Cliente alterou substancialmente as condições de referência da prestação de serviços.

Os contratos de prestação de serviços são celebrados por um período máximo de doze meses.

Se a Sociedade tiver apresentado candidatos ao Cliente e no termo do período contratual nenhum desses candidatos vier a ser contratado pelo Cliente, o contrato cessará os seus efeitos, constituindo-se o Cliente na obrigação de pagar à Sociedade os valores estipulados no primeiro parágrafo desta cláusula 7ª.

8. A Sociedade reembolsará o candidato, por conta do Cliente, das despesas de transporte e outras referentes à realização da entrevista com o Cliente; tais despesas serão no final suportadas pelo Cliente.

9. Se o contrato de trabalho, entre o candidato e o Cliente, vier a cessar durante o período experimental, a Sociedade esforçar-se-á para encontrar um substituto sem custos adicionais para o Cliente (com excepção dos custos de publicidade adicionais previamente acordados entre a Sociedade e o Cliente), desde que cumulativamente e em qualquer caso:

- a) o Cliente notifique, por escrito, a Sociedade da cessação do contrato de trabalho no prazo de sete dias subsequente à sua ocorrência;
- b) o Cliente, uma das suas filiais ou outra sociedade participada ou do mesmo grupo, não vierem, nos doze meses subsequentes à cessação do contrato de trabalho, a contratar o mesmo candidato;
- c) a cessação do contrato de trabalho não seja justificada por extinção do posto de trabalho ou excesso de pessoal;
- d) todas as quantias devidas pelo Cliente tenham sido pagas nos termos das presentes Condições Gerais.

10. Será da conta e responsabilidade do Cliente a verificação, controlo e realização de todos os actos necessários para que o Candidato reúna as condições para ser admitido, incluindo a nível de legalização para permanência ou prestação de trabalho em Portugal e exames médicos, ou, em geral, qualquer outra autorização ou habilitação que se mostre necessária. Adicionalmente, será da conta e responsabilidade do Cliente assegurar que a contratação do Candidato não implica a violação, por qualquer forma, da legislação aplicável.

11. A Sociedade esforçar-se-á por assegurar a aptidão dos candidatos apresentados ao Cliente e por manter uma elevada qualidade e integridade dos serviços prestados, mas não garante, expressa nem implicitamente, a aptidão dos candidatos apresentados ao Cliente.

12. Atenta a natureza dos serviços a prestar pela Sociedade, o Cliente não poderá imputar à Sociedade quaisquer danos, reclamações, perdas ou prejuízos, incluindo lucros cessantes, que venha a suportar ou em que venha a incorrer e que sejam derivados da selecção ou contratação do(s) candidato(s) pelo Cliente.

13. Todos os honorários resultantes da prestação de serviços deverão ser pagos pelo Cliente no prazo de trinta dias subsequentes à data da factura.

14. Para a resolução de quaisquer litígios decorrentes da interpretação, execução ou cessação do presente contrato será aplicável a lei portuguesa e competente o tribunal cível da comarca de Lisboa, com expressa renúncia a qualquer outro.

Tomámos conhecimento integral e aceitamos as presentes Condições Gerais para Prestação de Serviços de Michael Page International Portugal – E.T.T. e Serviços de Consultadoria, Lda.

30 de Junho de 2009

DRH  
EMPRESA CLIENTE

## Ficha de abertura de clientes

SOCIEDADE	EMPRESA CLIENTE
RESP. ASSINAN. DO CONTRATO	
SECTOR EMPRESARIAL	
N.I.F.	

### Domicílio de Facturação

PESSOA DE CONTACTO	
MORADA	
CÓDIGO POSTAL	
CONCELHO	
PAÍS	PORTUGAL

### Domicílio Fiscal

MORADA	
CODIGO POSTAL	
CONCELHO	
PAIS	

\* Preencher só no caso de ser diferente do anterior

### Contacto Telefónico

GERAL	
DIRECÇÃO	

### Fax

GERAL	
DIRECÇÃO	

### CARIMBO E ASSINATURA

## Anexo 4 – Carta Sucess

XXXX  
GRH  
Morada da Empresa

Missão nº: XXXXXXXX

Lisboa, 30 de Junho de 2009

Estimado(a) .....,

De acordo com a necessidade manifestada pelo **Empresa Cliente** em incorporar um novo recurso na sua estrutura para a função **Técnico de Recursos Humanos**, propomo-nos a complementar este processo e apresentar candidatos que, pela sua experiência, reúnam os requisitos necessários de modo a assumirem esta posição na V/ empresa.

O motivo da presente carta é proporcionarmos a oportunidade de entrevistarem os candidatos cujos *currícula vitae* vos enviaremos, sem nenhum compromisso e portanto, **sem qualquer custo inicial**.

Caso o **Empresa Cliente** seleccione e recrute um candidato apresentado pela Page Personnel, será facturado um *fee* de X% sobre a remuneração bruta anual fixa e variável (sendo adicionado um valor de X€ a este *package* salarial no caso de atribuição de viatura). Este *fee* será aplicado por cada candidato seleccionado.

Aguardamos V/ *feedback* e, em caso de aceitação das condições acima propostas, agradecemos que nos remetam o presente documento devidamente assinado.

Com os melhores cumprimentos,

**DRH**  
**Empresa Cliente**

**Consultor Responsável/Manager**  
**Empresa XXXX \***

---

**Antepor a assinatura, a data e expressão "lido e aprovado"**

\* i.e. -Michael Page International Portugal – E.T.T. e Serviços de Consultadoria, Lda.

## **Condições Gerais para a Prestação de Serviços**

1. As prestações de serviços adjudicadas a Michael Page International Portugal – E.T.T e Serviços de Consultadoria, Lda. (doravante designada "Sociedade") estarão sujeitas às presentes Condições Gerais.

Sem prejuízo do disposto em normas legais imperativas, em caso de conflito com outras condições prevalecerão as presentes Condições Gerais, excepto se a Sociedade aceitar expressamente e por escrito as condições do Cliente.

2. O Cliente deverá pagar os honorários da Sociedade nos seguintes termos:

- a) O Valor determinado na data de celebração do contrato (que para os devidos efeitos poderá ser um contrato de trabalho, ainda que verbal, ou qualquer outro contrato de colaboração) entre o Cliente e o candidato, ou na data em que o candidato inicie as suas funções ao serviço do Cliente, consoante o que se verificar primeiro.
- b) Todos os honorários serão calculados de acordo com a tabela em vigor na Sociedade, acrescidos de IVA ou imposto equivalente.

3. Se qualquer dos candidatos apresentados pela Sociedade não for aceite pelo Cliente ou se vier a rejeitar a proposta de trabalho ou de colaboração que, na sequência da selecção, tenha sido apresentada pelo Cliente, este constitui-se na obrigação de pagar à Sociedade o valor dos honorários previstos na Cláusula 2ª se nos dezoito meses subsequentes à data de realização da primeira entrevista (entre o candidato e o Cliente) o Cliente vier a contratar o candidato.

8. Se numa determinada prestação de serviços o Cliente decidir contratar mais do que um dos candidatos apresentados pela Sociedade, o montante de honorários devidos pelo Cliente à Sociedade corresponderá ao valor previsto na cláusula 2ª por cada um dos candidatos contratados.

9. Se qualquer dos candidatos seleccionados pela Sociedade para o Cliente vier a ser apresentado pelo Cliente a outra pessoa ou sociedade, e se esse candidato for contratado por essa pessoa ou sociedade nos dezoito meses subsequentes à data de realização da primeira

entrevista entre o candidato e o Cliente, o Cliente constitui-se na obrigação de pagar à Sociedade os honorários previstos na cláusula 2ª.

10. Se o Cliente resolver o contrato de prestação de serviços ou se, por qualquer motivo, vier a alterar substancialmente as respectivas condições de referência, deverá pagar à Sociedade, sem prejuízo do valor já pago a título de adiantamento de honorários, os custos com publicidade e outros que tenham sido suportados pela Sociedade. A remuneração e os custos com publicidade e outros deverão ser fixados no início da prestação de serviços. Caberá à Sociedade determinar livremente se o Cliente alterou substancialmente as condições de referência da prestação de serviços.

Os contratos de prestação de serviços são celebrados por um período máximo de doze meses. Se a Sociedade tiver apresentado candidatos ao Cliente e no termo do período contratual nenhum desses candidatos vier a ser contratado pelo Cliente, o contrato cessará os seus efeitos, constituindo-se o Cliente na obrigação de pagar à Sociedade os valores estipulados no primeiro parágrafo desta cláusula 7ª.

8. A Sociedade reembolsará o candidato, por conta do Cliente, das despesas de transporte e outras referentes à realização da entrevista com o Cliente; tais despesas serão no final suportadas pelo Cliente.

9. Se o contrato de trabalho, entre o candidato e o Cliente, vier a cessar durante o período experimental, a Sociedade esforçar-se-á para encontrar um substituto sem custos adicionais para o Cliente (com excepção dos custos de publicidade adicionais previamente acordados entre a Sociedade e o Cliente), desde que cumulativamente e em qualquer caso:

- a) o Cliente notifique, por escrito, a Sociedade da cessação do contrato de trabalho no prazo de sete dias subsequente à sua ocorrência;
- b) o Cliente, uma das suas filiais ou outra sociedade participada ou do mesmo grupo, não vierem, nos doze meses subsequentes à cessação do contrato de trabalho, a contratar o mesmo candidato;
- c) a cessação do contrato de trabalho não seja justificada por extinção do posto de trabalho ou excesso de pessoal;
- d) todas as quantias devidas pelo Cliente tenham sido pagas nos termos das presentes Condições Gerais.

10. Será da conta e responsabilidade do Cliente a verificação, controlo e realização de todos os actos necessários para que o Candidato reúna as condições para ser admitido, incluindo a nível de legalização para permanência ou prestação de trabalho em Portugal e exames médicos, ou, em geral, qualquer outra autorização ou habilitação que se mostre necessária. Adicionalmente, será da conta e responsabilidade do Cliente assegurar que a contratação do Candidato não implica a violação, por qualquer forma, da legislação aplicável.

11. A Sociedade esforçar-se-á por assegurar a aptidão dos candidatos apresentados ao Cliente e por manter uma elevada qualidade e integridade dos serviços prestados, mas não garante, expressa nem implicitamente, a aptidão dos candidatos apresentados ao Cliente.

12. Atenta a natureza dos serviços a prestar pela Sociedade, o Cliente não poderá imputar à Sociedade quaisquer danos, reclamações, perdas ou prejuízos, incluindo lucros cessantes, que venha a suportar ou em que venha a incorrer e que sejam derivados da selecção ou contratação do(s) candidato(s) pelo Cliente.

13. Todos os honorários resultantes da prestação de serviços deverão ser pagos pelo Cliente no prazo de trinta dias subsequentes à data da factura.

14. Para a resolução de quaisquer litígios decorrentes da interpretação, execução ou cessação do presente contrato será aplicável a lei portuguesa e competente o tribunal cível da comarca de Lisboa, com expressa renúncia a qualquer outro.

---

**30 de Junho de 2009**

**DRH / Empresa Cliente**

# Chefe de Secção

**Caldas da Rainha • M/F**

O nosso cliente é uma prestigiada empresa multinacional de Retalho que, de acordo com o seu plano de expansão, pretende reforçar a sua equipa.

Reportando ao Director de Loja, é responsável por:

- Definir a estratégia comercial do seu sector, nomeadamente produtos e negociação de acções promocionais com fornecedores;
- Optimizar a conta de exploração do seu sector, visando a sua rentabilidade de acordo com os objectivos definidos;
- Organizar os stocks e aprovisionamentos, antecipando os pedidos de modo a evitar rupturas;
- Gerir a equipa: selecção, formação, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores.

O candidato ideal deverá ter o seguinte perfil:

- Experiência mínima de 2 a 3 anos numa área Comercial, no sector da Distribuição;
- Excelente noção das tendências de mercado e proactividade no lançamento de novos produtos;
- Experiência na gestão de uma secção, de acordo com os critérios de implantação, colocação de preçários e aplicaques de Marketing;
- Team-player, com perfil de líder, habituado a motivar e a gerir equipas.

---

Envie o seu CV ao cuidado de Sérgio Sena Leote,  
Empresa XXXX Retail, indicando a referência  
TSL517446.

Empresa  
XXXX

RETAIL

## **Anexo 6 – Estrutura da Entrevista**

- **Entrevista Pessoal**

Numa primeira fase, o colaborador da PP (Page Personnel) deve apresentar-se e agradecer ao candidato por ter vindo. De seguida deve perguntar se já teve anteriormente algum contacto com a Michael Page ou se já conhece a empresa, seguindo-se da explicação do objectivo da entrevista e como a mesma se desenvolverá.

Apresentando inicialmente a empresa Michael Page, o colaborador da PP, explica que é uma empresa multinacional inglesa de recrutamento e selecção especializada de quadros médios e superiores, presente há mais de trinta anos no mercado internacional e há cerca de sete anos em Portugal. A actuação da MP assenta em dois vectores principais:

- Segmentação: actua em seis sectores de negócio distintos
  - Finance
  - Retail
  - Banking
  - Engineering
  - Interim Management
  - Commercial e Marketing
- Especialização: porque todos os seus consultores são oriundos das áreas para que recrutam. Assim, em *finance*, a MP tem ex-audidores das *big four* a recrutar para finanças, em *retail* pessoas oriundas de grandes cadeias de retalho, em engenharia tem engenheiros a recrutar outros engenheiros, entre outros. Não descurando o aspecto comportamental, é também objectivo da MP, avaliar competências técnicas dos candidatos falando a mesma linguagem.

Ao nível dos candidatos a MP, actua de diversas formas: anúncios e *web*, base de dados e *executive search*, habitualmente conhecida por *head hunting*.

Por necessidade de adaptação a outras vertentes de mercado, o Grupo Michael Page, decidiu investir num novo componente de negócio, criando a Page Personnel.

A Page Personnel, empresa do Grupo Michael Page, também constituída por consultores oriundos das áreas para as quais recrutam, é especialista no recrutamento e selecção de quadros médios e funções técnicas de suporte, para projectos de carácter permanente e temporário, tendo como áreas de actuação *Secretarial & Management Support, Finance, Banking, Commercial & Marketing, Retail e Information Technology*.

Numa segunda fase da entrevista, o colaborador PP, desafia o candidato a fazer um tour pelo seu *curriculum*, por forma a conseguir ter uma ideia mais clara e sucinta das competências do candidato para o cargo a que se propõe.

Esta fase descritiva por parte do candidato, será de certa forma conduzida por alguma questões que vão sendo colocadas pelo colaborador PP, e que se distinguem pelo carácter profundo e “stressante”.

- Como surgiu o projecto?
- Quais as principais responsabilidades?
- A quem reporta (como está estruturada a empresa)?
- Quais os objectivos? Foram cumpridos?
- Quantas pessoas tem a seu cargo?
- Como motiva a sua equipa?
- Quais os principais concorrentes e clientes?
- Porque saiu deste projecto?

No fim deste percurso pelo *curriculum* do candidato, o colaborador PP tenta perceber qual a motivação do candidato nesse momento, elaborando novamente algumas questões cruciais para a sua inclusão em algum processo.

- Porque quer sair da empresa actual?
- Que função procura, em que sector e/ou empresa?
- Mobilidade geográfica?

De seguida, o colaborador PP deve tentar perceber como está o candidato a nível de idiomas e se o mesmo se sente totalmente à vontade para que lhe faça uma pergunta numa das línguas por ele descritas. Por norma e visto que o Inglês e o Espanhol, são as línguas mais fluentes e faladas universalmente, existe uma tendência especial para que as questões sejam colocadas numa das duas.

- Inglês: “How do you spend your free time?”
- Espanhol: “Que te gusta hacer en tus tiempos libres?”

Numa fase final, deste item, o colaborador PP, seguindo-se da situação actual do candidato, explica a importância do conhecimento que precisa de ter sobre o package salarial do mesmo e quais as suas expectativas, pedindo que o candidato colabore nesse aspecto.

Também deve abordar o aspecto de se o candidato se encontra ou não em algum processo de selecção e qual, e pedir-lhe que fale um pouco das suas expectativas para o futuro e sobre um projecto que seria um desafio para si e para a sua carreira.

Caso o candidato, já esteja em algum processo MP/PP, o colaborador deve referir que no prazo de uma a duas semanas, contactará o candidato para lhe dar feedback, caso seja positivo ou negativo.

Não esquecendo, e finalizando a entrevista, o colaborador MP/PP, aconselha o candidato a ser proactivo, nos termos que respeitam a ver anúncios que a MP/PP publica e caso seja do seu interesse que responda, enviando o seu curriculum por e-mail com a referência do anúncio.

No decorrer da entrevista, o candidato é avaliado a todos os níveis, desde a forma como se apresenta, à postura que coloca no decorrer da entrevista e a forma como comunica com o colaborador MP/PP.

Todos estes dados retirados, serão colocados junto ao perfil do candidato, para que seja mais fácil identificá-lo. A este tipo de notas são chamados os IV's ( interview notes).

## **Anexo 7 – ControlBoard**