



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PAGE PERSONNEL

RUI PEDRO SALCEDAS PROENÇA

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PAGE PERSONNEL

RUI PEDRO SALCEDAS PROENÇA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE GOMES
DOUTOR BERNARDO SAMUEL

OUTUBRO - 2014

RESUMO

O presente relatório surge no seguimento das atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular na Page Personnel – subsidiária do PageGroup –, empresa de recrutamento e seleção especializados.

O estágio teve como enfoque o suporte a diversas equipas, em áreas tão díspares como: *Finance, Human Resources, Tax & Legal e Commercial & Marketing*, desenvolvendo tarefas de diversa índole, no que ao recrutamento e seleção dizem respeito.

Para uma melhor compreensão das temáticas abordadas, propõe-se uma revisão de literatura relativa às técnicas e aos métodos utilizados em cada etapa do processo de recrutamento desenvolvido na Page Personnel.

Por fim, é apresentada uma análise das atividades levadas a efeito, confrontando as atividades realizadas com as teorizações literárias, assim como uma apreciação pessoal da experiência de estágio.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Técnicas de Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

This report follows on from the activities developed during a traineeship period at Page Personnel – PageGroup affiliate –, a specialized recruitment and selection company.

The traineeship focused the support provided to several teams, in such diverse areas as Finance, Human Resources, Tax & Legal and Marketing & Commerce, carrying out different type of tasks regarding the recruitment and job-seekers selection area.

For a clearer understanding of the topics approached, it is firstly proposed a literature review on the techniques and methods applied at each step of the Page Personnel's recruitment process.

At last, an analysis of the activities developed is presented, confronting the practical tasks with the correspondent literary theories, as well as a personal statement on the traineeship experience.

KEYWORDS: Human Resources Management; Recruitment; Selection; Recruitment and Selection Techniques.

AGRADECIMENTOS

É neste espaço que pretendo manifestar o meu genuíno agradecimento a todos os meus familiares e amigos, aos meus colegas de mestrado, ao meu orientador, o Professor Jorge Gomes, e às equipas da Page Personnel com quem colaborei, por partilharem comigo esta caminhada. De facto, o apoio que me dedicaram revelou-se fundamental para a elaboração deste trabalho final de mestrado.

Agradeço, de igual modo, a todo o corpo docente do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISEG, por toda a aprendizagem que me possibilitaram. A todos eles, o meu sincero e profundo bem-haja!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA	9
1.1. O Processo de Recrutamento e Seleção	9
1.2. Recrutamento.....	10
1.2.1. E-recrutamento	11
1.2.2. Anúncios	13
1.2.3. Base de Dados	13
1.3. Seleção	14
1.3.1. Análise curricular	15
1.3.2. Entrevista	15
1.3.2. Recolha de Referências.....	17
CAPITULO II – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	19
2.1. Breve Historial.....	19
2.2.1. <i>Page Executive</i>	20
2.2.2. <i>Michael Page</i>	20
2.2.3. <i>Page Personnel</i>	20
2.3. Cultura e Valores PageGroup	22
2.3.1. Contratar Talentos	22
2.3.2. Aprendizagem e Desenvolvimento – o Futuro	22
2.3.2. Fazer jus aos seus valores	22
2.4. Os Recursos Humanos no PageGroup.....	23
CAPITULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO.....	25
3.1. O Recrutamento e Seleção na Page Personnel	25
3.1.1. As Etapas do Processo.....	25
3.2.1. <i>Ad Chase</i>	31
3.2.2. <i>Coding</i>	31
3.2.3. Triagem Curricular	32
3.2.4. Triagem Telefónica/ Marcação de Entrevista.....	32
3.2.5. Acompanhamento de Entrevistas	33
CAPITULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	35
4.1 Confronto da Revisão da Literatura com as Atividades de Estágio	35
4.2 Sugestões de Melhoria	37
4.3 Apreciação Pessoal do Estágio e Conclusões.....	38

4.4 Limitações do Estudo.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
Bibliográficas.....	41
Sitiográficas	43
ANEXOS	44
Anexo I – Interface da Base de Dados.....	45
Anexo II – Exemplo de um Anúncio	46
Anexo III – Interface do <i>site</i> de Recrutamento da Page Personnel.....	47
Anexo IV – Ficha de Controlo de Referências	48
ANEXO V – Candidaturas recebidas não tratadas pelo sistema	49
ANEXO VI – Estrutura do Relatório da Entrevista.....	50
ANEXO VII – Exemplo da Agenda Semanal de um Consultor.....	51

INTRODUÇÃO

No âmbito da frequência do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa, e reconhecendo a importância de consolidar e experienciar parte dos conhecimentos académicos adquiridos, optei pela realização de um estágio como Trabalho Final de Mestrado. Nesse sentido, entrei em contacto com o PageGroup, que após uma série de entrevistas me concedeu a oportunidade de integrar uma das suas unidades de negócio – Page Personnel – durante três meses, por forma a conhecer e compreender como desenvolve a atividade em que é especialista – o recrutamento e a seleção. Durante esse período, estive sob orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes e, no respeitante à empresa, sob orientação do Dr. Bernardo Samuel.

O corrente relatório discorre acerca das tarefas e atividades desenvolvidas, dividindo-se em quatro capítulos. No primeiro deles, é apresentada a revisão da literatura, para uma maior compreensão dos processos de recrutamento e seleção. No segundo, é efetuada uma breve descrição do PageGroup, assim como a caracterização dos seus recursos humanos, para melhor se compreender a sua especificidade e o perfil do próprio estágio. Subsequentemente, é exposta a abordagem metodológica da Page Personnel no processo de recrutamento e seleção e as correspondentes atividades desenvolvidas. Por último, pretende-se confrontar a literatura com as tarefas realizadas, assim como analisar criticamente o trabalho executado e apresentar sugestões de melhoria.

CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O Processo de Recrutamento e Seleção

A Gestão dos Recursos Humanos agrupa uma série de atividades entre as quais o processo de recrutamento e seleção que, quando bem-sucedido, aumenta o valor que os recursos humanos agregam à organização, pelo que é um fator crítico para o seu sucesso global (Compton et al., 2009; de Kok et al., 2006; Gomez-Mejia et al., 2013). Isto porque a qualidade do recrutamento influencia a qualidade dos candidatos que a organização consegue atrair, do mesmo modo que a qualidade do processo de seleção marca a qualidade do trabalho que por estes virá a ser executado e a facilidade com que integrarão a organização (Cunha et al., 2012). Não é por isso estranho que este seja atualmente um dos principais desafios das organizações (Sims & Sauser, 2012). Num mercado global altamente competitivo como o de hoje, as organizações reúnem esforços na identificação de candidatos que lhes possam agregar valor, de modo a reunir atempadamente recursos humanos qualificados para enfrentar com sucesso os desafios do presente e a imprevisibilidade do futuro (Bilhim, 2006; O'Meara, 2013).

O recrutamento e a seleção podem ser efetuados no interior das organizações ou ser confiados¹ – em parte ou totalmente – a outras

¹ A subcontratação é um “processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratada), na perspetiva de um relacionamento mutuamente benéfico [...] para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista” (Santos, 1998).

organizações especializadas (Bilhim, 2006), como é o caso da Page Personnel que atende os requisitos impostos pelas organizações clientes. As razões podem prender-se com a não existência de recursos próprios para o efeito, vontade de se distanciarem do processo por razões estratégicas – internas ou de mercado, entre outras (Câmara et al., 2003).

Por serem diversas as formas de operacionalização do recrutamento e seleção, interessa neste trabalho dar a conhecer os métodos utilizados sempre que à Page Personnel – organização onde o estágio curricular teve lugar – recorram organizações à procura do seus serviços, pelo que a revisão bibliográfica restringir-se-á às técnicas aí utilizadas.

1.2. Recrutamento

Identificada a necessidade organizacional, analisado o posto de trabalho e definido o perfil profissional, define-se a estratégia a adotar para o preenchimento da vaga. Num primeiro momento, é necessário optar por proceder a um recrutamento interno ou externo (Cardoso, 2010).

Geralmente, a primeira opção recai sobre recrutamento interno (Bilhim, 2006), que consiste no preenchimento do lugar por um colaborador que ocupa outra função, mas que já faz parte da organização. Para além do custo ser menor do que o recurso ao recrutamento externo, a possibilidade da organização desenvolver os seus colaboradores e dar-lhes perspetivas de carreira é de suma importância. No entanto, a morosidade do processo e a possível dificuldade em

gerir as expectativas frustradas dos candidatos rejeitados são riscos que não podem ser descurados (Câmara et al., 2003).

Por sua vez, o recrutamento externo consiste em recorrer ao mercado para encontrar candidatos (Cunha et al., 2012; Sousa et al., 2006) ou a organizações especializadas como a Page Personnel (subcontratação). Para além da celeridade com que este processo ocorre face ao anteriormente descrito, a entrada de “sangue novo” encoraja a diversidade e valoriza candidatos com formas inovadoras de analisar e resolver problemas, enriquecendo o potencial interno da organização (Bilhim, 2006). Contudo, o custo deste processo é substancialmente superior, para além dos riscos acrescidos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a organização e as expectativas frustradas dos colaboradores que almejam por uma progressão na carreira (Câmara et al., 2003).

Posto isto, segue-se a fase da procura de candidatos disponíveis e com as competências técnicas e comportamentais pretendidas, pelo que ao conjunto de ações empreendidas pela organização para os atrair é chamado recrutamento (Sekiou et al., 2009), sendo a escolha do método um fator relevante para o seu sucesso (Ivancevich, 2008).

1.2.1. E-recrutamento

Consiste num processo de atração de candidatos através de meios eletrónicos, como a *internet*, *e-mail*, ou qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de ferramentas que permitem a receção

de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *on-line* (Cunha et al., 2012; Malik, 2013). O e-recrutamento tem apresentado um crescimento enorme devido ao advento de novas tecnologias e ao uso crescente da *internet*, pelo que hoje são diversas as organizações que, independentemente da sua dimensão, o utilizam (Kapse et al., 2012; Sims & Sauser, 2012).

As plataformas utilizadas no e-recrutamento são diversas. Independentemente da sofisticação da tecnologia e dos serviços oferecidos, são exemplo disso os *sites* de recrutamento, como o da Page Personnel (www.pagepersonnel.pt), *sites* corporativos das organizações, *intranets* e as redes sociais, como o Facebook, LinkedIn ou Twitter (Cardoso, 2010; Ruël, 2011).

No que diz respeito às potenciais vantagens do e-recrutamento, destacam-se: maior flexibilidade (lançamento do anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar, podendo ser alterado a qualquer momento); maior espectro de candidaturas; maior rapidez no processo (colocação de anúncios a qualquer momento, respostas automáticas, filtragem automática de acordo com o perfil pretendido, previamente configurado); diminuição dos custos associados ao processo; e possibilidade de promoção da imagem da organização (Cardoso, 2010; Sharma, 2014). Quanto a potenciais desvantagens: maior dificuldade em alcançar pessoas com iliteracia informática; impessoalidade do processo; excesso de candidaturas; e riscos associados ao fornecimento de dados *online* (Cunha et al., 2012).

1.2.2. Anúncios

Durante vários anos os anúncios colocados nos órgãos de comunicação foram o principal meio utilizado para atrair candidatos qualificados e em grande quantidade (Sekiou et al., 2009). No presente, apesar das alternativas existentes e dos custos que envolve – quanto maior o alcance, maior o custo – (Mukherjee, 2012), a publicação de anúncios, seja em jornais ou publicações profissionais continua a ser bastante utilizada pelas organizações devido à sua eficácia (Arthur, 2012). Para isso é necessário prestar especial atenção ao *timing* e à escolha do órgão de comunicação onde o anúncio vai ser publicado, para que seja lido pelo público-alvo. Do ponto de vista da conceção, deve ser atrativo para obter candidaturas e preciso (sobre a função e o perfil requerido) para que a mensagem suscite boas candidaturas e desencoraje as más (Arthur, 2012; Cardoso, 2010; Ivancevich, 2008).

1.2.3. Base de Dados

A tecnologia pode ser usada para facilitar o processo de recrutamento e a seleção de candidatos, pelo que são diversas as organizações que atualmente recorrem a *software* especializado² para gerir bases de dados com informação de candidatos que em algum momento, através dos diversos meios de comunicação, forneceram os seus dados profissionais, por forma a agilizar o

² São exemplo: EPLOY < <http://www.itssystem.co.uk/>>, FLO < <http://www.flo.co.uk/>>, ITRIS <<http://www.itris.co.uk/>>, PROFILE RPM < <http://www.microdec-profile.com/>>, TALENT ROVER < <http://www.talentrover.com/>>, VOYAGER < <http://www.voyage.co.uk/>>, ZRECRUITER < <http://www.zeelsolutions.com/>>, ZOHO RECRUIT < <http://www.zoho.com/recruit/>> ("SOFTWARE," 2014).

desempenho, a tomada de decisão e a reduzir os custos associados ao processo (Ruël, 2011).

Uma base de dados de recrutamento é um conjunto informatizado de informações compiladas sobre potenciais candidatos e permite introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas, através da idade, habilitações, salário atual, residência, etc., constituindo uma importante fonte de perfis profissionais (Cardoso, 2010; Willis, 1990).

1.3. Seleção

Depois de atraídos/recrutados, segue-se a fase da seleção que corresponde ao processo desenvolvido pela organização para suportar a tomada de decisão na escolha da pessoa, dentro de um grupo de candidatos, que melhor perfaz as carências organizacionais e as necessidades de ambos – organização e candidato – (Farr & Tippins, 2013; Sekiou et al., 2009).

Este processo inclui a definição de critérios de seleção (desde traços de personalidade a conhecimentos técnicos ou experiência prévia), sendo a recolha dos dados feita através de métodos de seleção, permitindo à organização estimar a *performance* futura do candidato (Cunha et al., 2012). Para o efeito, existe um conjunto alargado de técnicas de seleção. No entanto, nas páginas seguintes serão analisadas apenas as utilizadas pela Page Personnel.

1.3.1. Análise curricular

A primeira triagem centra-se nos elementos curriculares fornecidos pelos candidatos ao manifestarem o seu interesse em candidatar-se e integram geralmente o *curriculum vitae* e uma carta de candidatura (Cardoso, 2010). Esta técnica não implica a presença do candidato e permite ter uma noção do seu percurso pessoal, profissional e escolar (Sousa et al., 2006), possibilitando perceber se o candidato cumpre os critérios fundamentais predefinidos, nomeadamente experiência, formação académica, etc., e reduzindo substancialmente o número de candidatos a serem entrevistados (Ivancevich, 2008; Sekiou et al., 2009).

1.3.2. Entrevista

Após a análise curricular os candidatos podem ser chamados para uma entrevista (Peretti, 2001).

A entrevista de recrutamento é uma das técnicas mais utilizadas na seleção (Farago et al., 2013; Zhang & Wildemuth, 2009) e tem como objetivo chegar a uma decisão acerca do candidato que melhor corresponde ao perfil profissional da função que se pretende preencher, quer ao nível das competências técnicas quer das comportamentais e cujas motivações melhor se enquadram no objetivos e cultura da organização (Cardoso, 2010; Sekiou et al., 2009). Esta pode definir-se como uma interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que possam ser

preditores do sucesso (Wiesner & Cronshaw, 1988 citado por Cunha et al., 2012).

Segundo Robbins (2008), o melhor preditor do comportamento futuro de uma pessoa é o seu comportamento no passado, daí que no decorrer da entrevista as questões se devam centrar em experiências anteriores que sejam relevantes para a vaga que se pretende preencher. Por exemplo: «O que fez em empregos anteriores que demonstre a sua criatividade?», «No seu último emprego, o que é que mais quis concretizar sem o conseguir?», «Porque não o conseguiu?» (Robbins, 2008).

Relativamente ao grau de estruturação, as entrevistas podem dividir-se em três categorias: entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Fontana & Frey, 2005 citado por Morin & Denis, 2010).

A entrevista estruturada tem um conjunto de questões pré-definidas que são feitas a todos os entrevistados. As perguntas são elaboradas com ajuda da análise do posto de trabalho, por forma a identificar os tipos de informações a serem extraídas, sendo acompanhadas por um formulário para o entrevistador registar as respostas do candidato. Estudos recentes indicam que as entrevistas estruturadas têm mais validade e confiabilidade do que as não estruturadas (Dipboye & Johnson, 2013). As entrevistas semiestruturadas são mais flexíveis. Normalmente, incluem perguntas fechadas e perguntas abertas, podendo no decurso da entrevista ajustar-se a sequência e adicionar perguntas com base no contexto das respostas dos participantes. As entrevistas não estruturadas não adotam um esquema pré-determinado. As perguntas não são previamente

preparadas e não se tenta formular as mesmas perguntas a todos os entrevistados (Zhang & Wildemuth, 2009)

A validade de uma entrevista implica, portanto, uma estrutura específica, e apontar notas acerca de datas (início e fim de um emprego, etc.), números (efetivos, volume de negócios, colaboradores, etc.) e outros elementos sobre as competências profissionais e características pessoais. Evita não só a perda de informação relevante (Cardoso, 2010), como permite também a normalização das avaliações dos candidatos (Peretti, 2001).

Como vantagens das entrevistas destacam-se: a possibilidade da organização conseguir controlar algumas informações contidas no *curriculum vitae*, assim como aprofundar as motivações e interesses do candidato; o ensejo para o candidato informar-se sobre o lugar em questão, as respetivas exigências, a organização em geral, as oportunidades de promoção; e a validação da compatibilidade das necessidades do candidato com as da organização.

Relativamente às desvantagens, destacam-se os eventuais riscos na condução da entrevista, inerentes à formação e à competência dos entrevistadores, os riscos inerentes às limitações a nível de validade do conteúdo da entrevista e a possibilidade de uma técnica de seleção menos precisa, devido a escassez do tempo concedido (Sekiou et al., 2009).

1.3.2. Recolha de Referências

As referências alusivas aos candidatos são um método bastante comum, nomeadamente em Portugal, que se aplica frequentemente para diferenciar candidatos em igualdade de circunstâncias noutros critérios (Cunha et al., 2012).

Consiste em solicitar ao candidato uma lista de pessoas (antigos patrões, chefias ou colegas de trabalho) com quem a organização pode entrar em contacto para obter informações a seu respeito (Ivancevich, 2008). Serve para validar os dados fornecidos pelo candidato, como também para obter informações indisponíveis por outros meios (Zigarelli, 1999). Contudo, a estas informações só deve atribuir-se importância aos aspetos rigorosamente objetivos, como a designação do lugar ocupado, a data da entrada e saída, as ausências, etc., permitindo à organização verificar e reconstituir com precisão a carreira de um candidato e detetar se omitiu alguma informação (Sekiou et al., 2009).

CAPITULO II – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. Breve Historial

O PageGroup, anteriormente conhecido por Michael Page International, foi criado em Londres por Bill McGregor e Michael Page em 1976, inicialmente com o objetivo de recrutar contabilistas para clientes do setor industrial. Atualmente, assume-se como uma empresa especializada no recrutamento e seleção de quadros qualificados para projetos permanentes e temporários, através das suas marcas-chave: Page Executive, Michael Page e Page Personnel (Figura 1).



Figura 1 – Estrutura do PageGroup

Cotado na bolsa de Londres desde abril de 2001, tem neste momento 155 escritórios, repartidos por 36 países (Figura 2). Está presente em Portugal desde setembro de 2000,



Figura 2 - Presença global do PageGroup (cinza escuro).

onde conta com dois escritórios, um em Lisboa e outro no Porto, que agrupam 9 divisões: *Finance*,

Banking, Human Resources, Tax & Legal, Commercial & Marketing, Retail, Healthcare, Engineering & Property e Information Technology.

2.2. As três marcas-chave do PageGroup

2.2.1. Page Executive

A Page Executive é uma unidade de negócio especializada na pesquisa direta e seleção de quadros diretivos, dividida nos seguintes setores: *Technology, media and telecoms, Business services, Financial services, Professional services, Property and construction, Consumer, Industrial, Not-for-profit.*

2.2.2. Michael Page

A Michael Page é uma unidade de negócio especializada no recrutamento e seleção de posições intermédias, através das seguintes disciplinas: *Accounting, Tax and Treasury, Consultancy, Education, Engineering & Manufacturing, Banking & Financial Services, Human Resources, Legal, Marketing, Procurement & Supply Chain, Property & Construction, Retail and Hospitality, Sales, Technology, Health & Social Care, Oil & Gas, Not-for-Profit, Education.*

2.2.3. Page Personnel

A Page Personnel é especializada no recrutamento e seleção de quadros médios e funções técnicas de suporte, tendo como atuação os seguintes setores:

Finance, Banking and Financial Services, Tax and Legal, Insurance, Sales and Marketing, Secretarial and Management support, Procurement and Supply Chain, Retail, Property and Construction, Information Technology, Engineering and Manufacturing, Healthcare.

2.3. Cultura e Valores PageGroup

No que concerne ao PageGroup, a sua cultura empresarial baseia-se em três pilares: contratar as pessoas certas, desenvolver o seu potencial e conduzir os negócios de acordo com os seus valores.

2.3.1. Contratar Talentos

O PageGroup empenha-se em encontrar e reter colaboradores com talento.

2.3.2. Aprendizagem e Desenvolvimento – o Futuro

O PageGroup esforça-se em desenvolver os seus colaboradores. Desde o primeiro dia os colaboradores realizam continuamente programas de desenvolvimento e planeamento de sucessão, através de avaliações trimestrais, plano de treino e formação em gestão de recursos humanos.

2.3.2. Fazer jus aos seus valores

Mais do que meras palavras, os valores do PageGroup (Figura 3) são a essência e a inspiração da forma como diariamente trabalha.

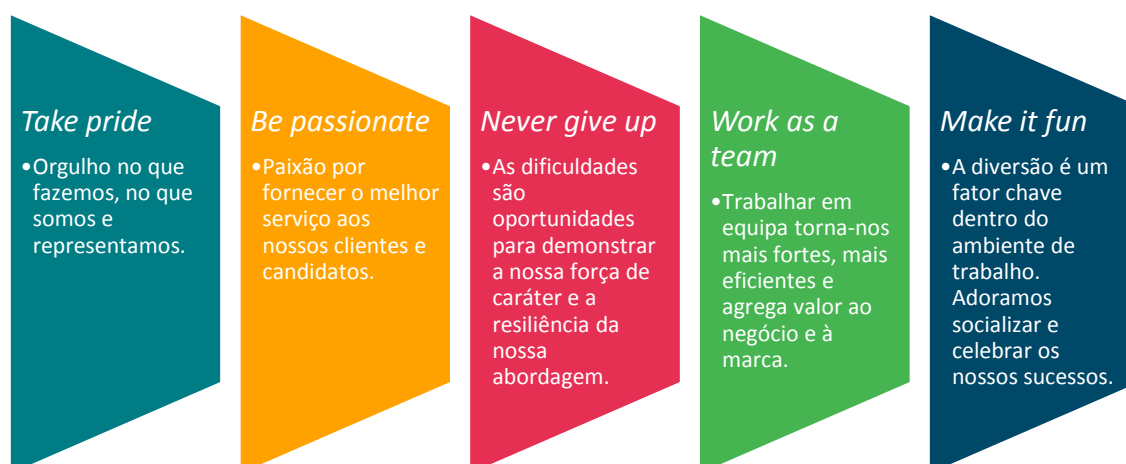


Figura 3 – Valores do PageGroup

2.4. Os Recursos Humanos no PageGroup

Para o PageGroup, os colaboradores são o seu ativo mais valioso por serem os responsáveis pelo sucesso do grupo. Por isso, valoriza as suas ideias e contributos, incentiva-os a maximizar o seu potencial e a investirem fortemente na aprendizagem e desenvolvimento através de recompensas financeiras, progressão na carreira e prémios. Cada colaborador tem, portanto, oportunidade para se destacar e desenvolver uma carreira completa (Figura 4). A título de curiosidade, em 2013, 28% dos profissionais que trabalhavam no PageGroup em Portugal foram promovidos³.

Globalmente, o PageGroup emprega atualmente cerca de 5337 colaboradores que aconselham e apoiam os seus clientes e candidatos na procura das melhores soluções. No caso concreto da unidade de negócio que integrei em Lisboa – Page Personnel –, tem 10 colaboradores que suportam as

³ Fonte: *Website* do PageGroup

seguintes áreas: *Secretarial & Management Support, Finance, Banking e Commercial & Marketing, Retail, Human Resources e Information Technology.*

Provenientes das áreas para as quais recrutam, os consultores contam com uma experiência de vários anos no setor, enriquecida por uma formação sobre os métodos de recrutamento e seleção do PageGroup.



Figura 4 - Plano de carreira Page Personnel

CAPITULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

3.1. O Recrutamento e Seleção na Page Personnel

O recrutamento e seleção especializados procuram minimizar ao máximo o risco da contratação, tendo por isso como objetivo principal selecionar o colaborador ideal para a função para que se está a recrutar no menor espaço de tempo. Por isso, e segundo Álvaro Fernández, diretor-geral do PageGroup em Portugal, “[devem-se] utilizar todas as ferramentas que estão disponíveis (*know-how* especializado dos consultores, base de dados, anúncios na imprensa e na *internet*, referências...) para encontrar o candidato com o perfil ideal para a função.”⁴

3.1.1. As Etapas do Processo

Na Page Personnel, os honorários que recebe baseiam-se numa percentagem do primeiro ano de salário bruto dos candidatos selecionados. Existe um adiantamento no início do processo e o valor final é faturado quando o candidato selecionado aceita a oferta de emprego. Relativamente ao processo de recrutamento e seleção, pode ser sintetizado em sete etapas: reunião de projeto, *research*, primeiro momento de avaliação, segundo momento de avaliação, apresentação da *short-list*, *placement* e *follow-up*, conforme ilustra a figura 5. Importa ainda referir que a Page Personnel não aborda proativamente

⁴ Edição impressa do jornal *Oje* de 30 de janeiro de 2014.

os colaboradores dos seus clientes durante 1 ano, a contar da última contratação realizada através dos seus serviços.

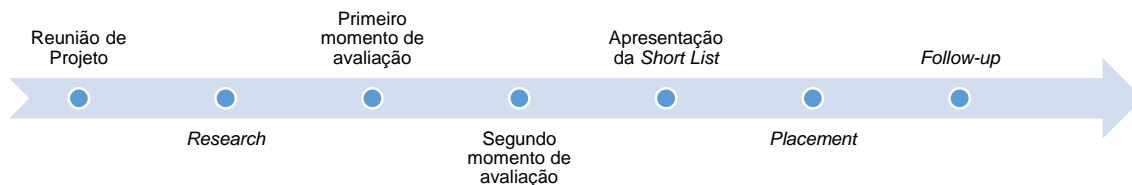


Figura 5 – As Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção na Page Personnel.

Reunião de Projeto

Nesta etapa é realizada uma reunião de projeto com o cliente onde é definida a formação, experiência e todas as competências⁵ necessárias para o desenvolvimento com sucesso da função. É levada a efeito ainda uma análise da envolvente da posição, análise externa (Levantamento económico de mercado, setor de atividade, contexto empresarial, mercado concorrencial e/ ou de complexidade semelhante) e uma análise interna (Cultura, clima, dimensão, estrutura, procedimentos internos, valores, organigrama, entre outros), assim como a definição das estruturas alvo a abordar.

Research

Após a definição do perfil e das estruturas alvo, é dado início à pesquisa de potenciais candidatos, através de uma abordagem direta, discreta e “cirúrgica”. Através da base de dados, *networking*, e referenciação, os primeiros candidatos são abordados e convidados a participar no processo de seleção.

⁵ A organização contratante é responsável pela identificação da necessidade organizacional, análise do posto de trabalho e definição do perfil profissional, pelo que neste âmbito, a reunião de projeto com a equipa da Page Personnel serve apenas para afinar detalhes relativos às características do candidato.

Quando necessário, através do recurso a anúncios, a posição é comunicada e são rececionadas as primeiras candidaturas.

Search. Consiste na pesquisa direta dentro do setor e em empresas com estruturas semelhantes. É uma ferramenta através da qual são referenciados os profissionais que não se encontram expostos ao mercado, mas que apresentam o perfil procurado para a função e com provas dadas no passado, oferecendo garantias de vir a desempenhar com sucesso a posição, fruto do seu *expertise*, *know-how*, motivações e expectativas.

Base de Dados. A Page Personnel tem uma base de dados informatizada⁶ (Profile RPM⁷) e em constante atualização que se encontra integrada a nível mundial, o que possibilita identificar rapidamente potenciais candidatos com as características desejadas, tanto a nível local como global, através da pesquisa por uma série de critérios, tais como: idade, área de especialização, remuneração, entre outros.

Website. O anúncio⁸ é colocado à disposição no *website* www.pagepersonnel.pt⁹ ou num outro global dentro dos 36 países onde está presente, permitindo alcançar candidatos que procuram ativamente um novo desafio mas que não respondem aos anúncios na imprensa. Por outro lado, permite identificar candidatos que estão atualmente a residir no estrangeiro mas que pretendem dar continuidade à sua atividade profissional em Portugal.

⁶ Anexo I – Interface da Base de Dados.

⁷ *Software* de Recrutamento da Microdec.

⁸ Anexo II – Exemplo de um Anúncio.

⁹ Anexo III – Interface do *site* da Page Personnel.

Imprensa. Esta ferramenta permite identificar candidatos que procuram ativamente um novo desafio, uma vez que os profissionais que respondem ao anúncio já se identificaram com o projeto e é garantido o seu interesse efetivo.

Primeiro momento de avaliação

Após o mapeamento do mercado e das primeiras triagens, é agendada uma reunião exploratória presencial onde, para além da avaliação do percurso profissional, são avaliados os *soft skills*¹⁰, motivações e expetativas do candidato, assim como o enquadramento na cultura da empresa e a sua disponibilidade para o projeto.

Segundo momento de avaliação

Aos candidatos que passam a esta fase é efetuado o controlo de referências¹¹ junto das antigas chefias, subordinados, pares e/ou clientes, seguindo-se uma avaliação dos *hard skills* ao nível de competências técnicas e *core* para a posição. Seguidamente, aos candidatos selecionados para a *Short-List* é apresentado o projeto na íntegra.

Short List

Depois de selecionados os candidatos que melhor se enquadram ao projeto, é realizada uma reunião entre a equipa de projeto da Page Personnel e o cliente onde é apresentada a *Short-List* e o respetivo relatório individual de cada candidato, seguindo-se uma calendarização de entrevistas nas instalações da organização cliente. A Page Personnel assegura a gestão logística e medeia

¹⁰ Características pessoais que complementam os *Hard Skills* – competências técnicas.

¹¹ Anexo IV – Exemplo de Controlo de Referências.

a discussão do pacote salarial e dos benefícios, sendo também responsável pela finalização do processo.

Placement e Follow-up

Escolhido o candidato pelo cliente¹² (*placement*), o consultor responsável pelo projeto de recrutamento e seleção assegura o acompanhamento (*follow up*) de ambas as partes envolvidas (cliente e candidato), por forma a assegurar uma correta integração, uma vez que a inadaptação do candidato selecionado obriga a uma substituição do mesmo pela Page Personnel sem quaisquer encargos extra para o cliente¹³. Na Page Personnel, o acompanhamento tem início no dia da incorporação do candidato na empresa, seguindo-se novos contactos após 1, 3 e 6 meses, sendo o último realizado no final do primeiro ano.

¹² Regra geral, a escolha do candidato pelo cliente é auxiliada por entrevistas presenciais, podendo também utilizar dinâmicas de grupo, testes de idiomas, etc.

¹³ A Page Personnel oferece uma garantia por cada candidato selecionado, sendo o seu período variável consoante o contrato.

3.2. Descrição das Atividades do Estágio

Incumbido de dar suporte a várias equipas, responsáveis por áreas como *Finance, Human Resources, Tax & Legal, Commercial & Marketing*, foram-me atribuídas as seguintes tarefas: *ad chase* (pesquisa periódica de anúncios); *coding* (introduzir na base dados as candidaturas espontâneas recebidas por *e-mail* e verificar se podem ser associadas a algum projeto em curso); pesquisa na base de dados de candidatos; validação e triagem telefónica de candidatos para os diversos processos de recrutamento; marcação de entrevistas e acompanhamento de entrevistas (Figura 6).



Figura 6- Atividades Desenvolvidas no Estágio

3.2.1. *Ad Chase*

A pesquisa de anúncios (*Ad Chase*) é uma ferramenta comercial que permite à Page Personnel contactar empresas que publicam anúncios de emprego em diversos meios, propondo-lhes assim os seus serviços de recrutamento e seleção especializados. Dada a sua importância, diariamente analisava vários jornais nacionais e portais de emprego, de modo a encontrar anúncios relacionados com os departamentos a que dava suporte (ver página 30), reportando-os de seguida aos respetivos consultores.

3.2.2. *Coding*

Sempre que um candidato responde a uma oferta de trabalho por *e-mail* com o código de referência do anúncio ou através do *website* da Page Personnel, o sistema informático automaticamente introduz os dados da candidatura na base de dados. No entanto, o mesmo não acontece com as candidaturas espontâneas¹⁴. Por não serem dirigidas a nenhuma oferta de emprego em concreto nem a nenhum consultor específico, era necessário introduzi-las manualmente no sistema, por forma a tornarem-se pesquisáveis pelos consultores, pelo que eu era responsável por tratar as diversas candidaturas recebidas nos departamentos a quem dava suporte. Em primeiro lugar, verificava se o candidato já estava introduzido na base de dados, para o não duplicar. Se estivesse introduzido, procedia, sempre que necessário, à atualização dos diversos parâmetros (local de residência, números de contacto, currículo...).

¹⁴ Anexo V: Exemplo de candidaturas recebidas não tratadas pelo sistema informático.

Caso contrário, criava uma nova ficha de candidato, onde inseria dados nos campos que existem por definição na base de dados (codificação), de que são exemplo o nome, *e-mail*, número de contacto, local de residência, idiomas, nível de qualificação, área de especialização, idade e situação profissional, para além de anexar o currículo recebido.

3.2.3. Triagem Curricular

Através das respostas aos anúncios, pesquisa na base de dados e *coding* procedia a uma triagem curricular inicial para os diversos projetos em curso, selecionando para posterior contacto somente os candidatos com as características e as competências exigidas. Para isso, analisava o nível de qualificação, a área de especialização, as experiências profissionais e a sua duração.

3.2.4. Triagem Telefónica/ Marcação de Entrevista

Neste âmbito, o objetivo consistia primeiramente em obter mais informação acerca dos interesses do candidato, da sua disponibilidade para novos desafios profissionais e das suas expectativas, para determinar o seu ajustamento ao projeto em curso. Validados estes parâmetros, prosseguia para a marcação da entrevista, fornecendo-lhe diversas informações, designadamente: natureza da entrevista (generalista ou para algum projeto em concreto), número de telefone e morada da Page Personnel e o nome do consultor responsável pela entrevista. Por último, registava esta ação no sistema informático que se encarregava de enviar a confirmação da entrevista ao

candidato por *e-mail*, criar um evento na agenda do consultor responsável e reservar para a hora e data marcadas uma sala para o efeito.

3.2.5. Acompanhamento de Entrevistas

No decorrer do estágio tive oportunidade de acompanhar vários consultores na realização de entrevistas. Apesar do cunho pessoal de cada um, de uma forma geral, todos seguiam a mesma estrutura, como evidencia genericamente a figura 7. Primeiramente, começavam por agradecer a presença do candidato, dando início a uma conversa preliminar, de forma descontraída, para o colocar mais à vontade. Se fosse a primeira entrevista na Page Personnel, era apresentado, sucintamente, o PageGroup. Posto isto, era analisada a experiência profissional do candidato, as suas motivações de carreira, as suas condições salariais e a sua expectativa salarial para novos projetos. Por fim, caso o candidato reunisse as condições necessárias era-lhe apresentado o projeto. Caso contrário, era-lhe explicado o porquê de não poder continuar no processo.

Finda a entrevista, era imediatamente inserido

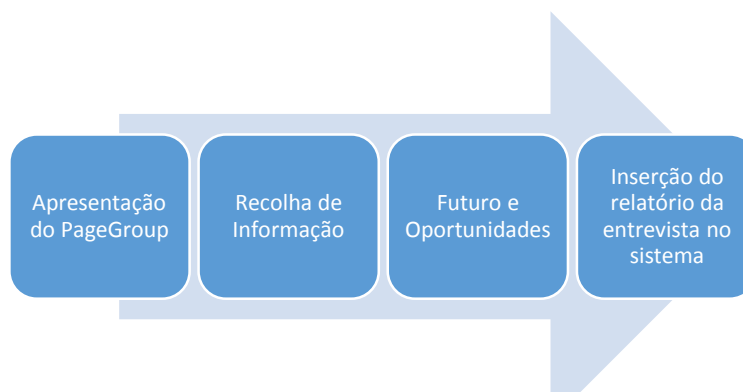


Figura 7 – Estrutura básica da entrevista presencial.

no sistema informático um relatório com base nas notas¹⁵ recolhidas durante o encontro. Nele eram avaliadas as competências (áreas específicas onde

¹⁵ Anexo VI – Exemplo da estrutura de um registo da entrevista.

desempenhou/desempenha as suas funções), motivação (que tipo de projetos gostaria de abraçar? qual o trabalho de sonho?), apresentação (primeira impressão, aperto de mão, aparência), comunicação (clareza, fluência, estrutura, credibilidade) e potencial (confiança, *punch*, maturidade, iniciativa, liderança), possibilitando, deste modo, conhecer o potencial do candidato para o projeto em curso ou outros que possam eventualmente surgir. Importa salientar a importância desta tarefa por interferir diretamente com a qualidade dos resultados obtidos nas pesquisas. Um bom relatório assegura o sucesso na procura de candidatos relevantes para os diferentes processos.

CAPITULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

4.1 Confronto da Revisão da Literatura com as Atividades de Estágio

Através da explanação do método de recrutamento e seleção desenvolvido pela Page Personnel, verifica-se que esta recorre sobretudo ao mercado para suprir as exigências das organizações que utilizam os seus serviços e que, estrategicamente, optam por esta fonte em detrimento do recrutamento interno, por razões de diversa natureza. Destacam-se entre essas razões a não existência de recursos próprios para o efeito, a vontade de se distanciarem do processo por razões estratégicas – internas ou de mercado, entre outras (Câmara et al., 2003) –, pelo que para este efeito a Page Personnel utiliza o e-recrutamento, os anúncios e a sua base de dados para responder com celeridade às necessidades elencadas pelas organizações clientes.

Por forma a suportar a tomada de decisão na escolha da pessoa, dentro de um grupo de candidatos, que melhor perfaz as carências organizacionais e as necessidades de ambos – organização e candidato – (Farr & Tippins, 2013; Sekiou et al., 2009), a Page Personnel utiliza várias técnicas de seleção, nomeadamente:

- A análise curricular, que possibilita uma noção do percurso pessoal, profissional e escolar (Sousa et al., 2006) do candidato, de modo a perceber se cumpre os critérios fundamentais predefinidos, e a reduzir substancialmente o número de candidatos a entrevistar (Ivancevich, 2008; Sekiou et al., 2009);
- A entrevista presencial, que pretende identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos preditores de sucesso (Wiesner & Cronshaw, 1988,

citado por Cunha et al., 2012) e que, no caso da Page Personnel, é semiestruturada, mais flexível face à estruturada, porque inclui perguntas fechadas e perguntas abertas, podendo no seu decurso ajustar-se a sequência e adicionar perguntas com base no contexto das respostas dos participantes, sem esquecer que em todas são retiradas notas que evitam a perda de informação relevante (Cardoso, 2010) e permitem a normalização das avaliações dos candidatos (Peretti, 2001), aumentando o seu grau de validade;

– A recolha de referências de forma a validar e reconstituir com precisão a carreira do candidato e detetar se omitiu alguma informação (Sekiou et al., 2009).

Fica, portanto, patente a preocupação da Page Personnel em seguir e aplicar a metodologia apresentada pelos estudos de recrutamento e seleção na sua atividade, para encontrar o candidato com o perfil ideal para a função no menor espaço de tempo possível. Por isso, segue com rigor as etapas e as ferramentas apresentadas no decurso deste trabalho, conforme ilustra a figura 8, para identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos preditores do desempenho futuro dos candidatos nas organizações (Wiesner & Cronshaw, 1988 citado por Cunha et al., 2012).



Figura 8 - As atividades da Page Personnel no processo de recrutamento e seleção.

4.2 Sugestões de Melhoria

No decorrer do estágio verifiquei que algumas tarefas podiam ser otimizadas. Na pesquisa de anúncios *online*, por exemplo, a Page Personnel podia recorrer ao sistema RSS, disponível na maioria dos *websites* da atualidade, para agilizar o tempo de procura. A utilização desta tecnologia permite, através de um leitor de RSS (Feedly, NewsBlur, etc.), monitorizar, num só local, novos conteúdos, neste caso anúncios, disponibilizados por diversas organizações/entidades, sem ser necessário visitá-los um a um. No que diz respeito ao Profile RPM, *software* utilizado para gerir a base de dados, seria importante que este pudesse incorporar uma tecnologia capaz de pesquisar texto presente no interior de arquivos, como a que já existe no cliente de *e-mail* da Google, o Gmail, que permite ao utilizador encontrar com mais facilidade o documento que procura por possibilitar a pesquisa de texto dentro dos anexos recebidos. A incorporação desta capacidade refinaria a pesquisa de candidatos, ao possibilitar a leitura de informação relevante do *curriculum vitae*, que de outra forma não está disponível. Por último, o processo de verificação da existência de um candidato na base de dados devia ser melhorado. Por ser um procedimento diariamente utilizado pelos consultores (dezenas de vezes ao dia), não é razoável a necessidade de seguir um processo de seis passos para verificar elementos simples que validem a já existência do candidato, como por exemplo o nome, *e-mail*, etc.

4.3 Apreciação Pessoal do Estágio e Conclusões

A experiência de estágio permitiu-me observar o rigor e o profissionalismo dos consultores a quem prestei suporte. Conhecer e participar no dia-a-dia de equipas que apesar do grande volume de trabalho¹⁶ estão sempre disponíveis a partilhar conhecimento e a entreajudar, promovendo um verdadeiro espírito de equipa, foi um privilégio. Privilégio que facilitou a minha integração e a aprendizagem das tarefas que me foram atribuídas, o que me possibilitou colocar em prática alguns dos conhecimentos adquiridos no mestrado e adquirir outros.

O estágio curricular aliou, portanto, o conhecimento científico e prático e favoreceu o meu desenvolvimento pessoal e profissional. De igual modo, promoveu também o desenvolvimento de outras componentes, como a capacidade de interação com os outros; a aceitação de normas organizacionais como a assiduidade e a pontualidade; a capacidade de adaptação à mudança; o sentido de responsabilidade; e, não de somenos importância, uma vontade de aprender e de aperfeiçoar contínua, constituindo-se como momento ímpar de aprendizagem.

Sendo esta a minha primeira experiência profissional na área dos recursos humanos, as expectativas relativas ao estágio foram superadas. A Page Personnel faz efetivamente jus ao prestígio pelo qual é reconhecida no mercado devido à excelência do seu método de recrutamento e seleção, à formação que faculta aos seus consultores, ao reconhecimento dos objetivos por eles superados (individuais ou coletivos) e aos eventos que organiza para promover

¹⁶ Anexo VII – Exemplo de uma agenda de um consultor.

o espírito de equipa. Em síntese, porque, no seu dia-a-dia, incorpora a gestão dos recursos humanos como uma componente fundamental da gestão, atenta e preocupada com a dimensão humana no interior das organizações.

4.4 Limitações do Estudo

No que concerne ao estágio, uma das limitações sentidas diz respeito ao suporte prestado às diversas equipas. Apesar de me ter permitido lidar com perfis de diversas áreas, diminuiu a minha disponibilidade para acompanhar mais vezes os consultores na realização de entrevistas, por ter de responder em tempo útil às suas necessidades, decorrentes do seu grande volume de trabalho. Por outro lado, a não participação em outras técnicas de seleção, que não fossem a análise curricular e a entrevista, revelou-se também limitativa, por não possibilitar a obtenção de conhecimento prático de outras abordagens. Ainda no âmbito do estágio, o facto de não estar autorizado a participar em reuniões com os clientes impediu que tivesse contacto com todas as etapas do processo de recrutamento e seleção, impossibilitando a recolha de informação útil para de forma mais detalhada expor o seu modo de funcionamento.

Relativamente à elaboração do relatório, as principais limitações prenderam-se com a dificuldade na recolha e organização dos dados relativos ao processo de recrutamento e seleção desenvolvido pela Page Personnel, uma vez que a informação acessível era pouco pormenorizada e encontrava-se dispersa. Contudo, atender ao requisito do número limite de páginas revelou-se mais tarde uma tarefa árdua, o que obrigou a restringir a abordagem de outras questões com interesse nestas temáticas. Por último, a limitação alude ao não

aprofundamento, na revisão de literatura, do tópico da necessidade organizacional, análise do posto de trabalho e definição do perfil profissional. Todavia, por estar ausente da rotina do processo de recrutamento e seleção da Page Personnel, foi decidido não o fazer.

REFERÊNCIAS

Bibliográficas

- Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. New York: American Management Association.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Câmara, P. B. d., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*: Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*: LIDEL.
- Compton, R. L., Morrissey, W. J., Nankervis, A. R., & Morrissey, B. (2009). *Effective Recruitment and Selection Practices*: CCH Australia Limited.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*: Edições Sílabo.
- de Kok, J. M. P., Uhlener, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460. doi: 10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x.
- Dipboye, R. L., & Johnson, S. K. (2013). Understanding and improving employee selection interviews. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise & M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory*

- and testing and assessment in industrial and organizational psychology.* (pp. 479-499): American Psychological Association.
- Farago, B., Zide, J. S., & Shahani-Denning, C. (2013). Selection interviews: Role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants' perceptions of organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 224-239.
- Farr, J. L., & Tippins, N. T. (2013). *Handbook of employee selection*: Routledge.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2013). *Managing Human Resources*: Pearson.
- Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*: McGraw-Hill.
- Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 1, 82-86.
- Malik, Z. (2013). The Role of E-recruitment Towards Attraction of Workforce: A Case of Telecom Setor Organization. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 6(1).
- Morin, D., & Denis, P. L. (2010). Review of The structured interview: Enhancing staff selection. *Personnel Psychology*, 63(1), 250-255.
- Mukherjee, J. (2012). *Designing Human Resource Management Systems : A Leader's Guide*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- O'Meara, B. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*: Emerald Group Publishing.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.): Edições Sílabo.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*: Centro Atlântico.

- Ruël, H. J. M. (2011). *Electronic HRM in theory and practice* (Vol. 8): Emerald Group Publishing.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J.-M., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2009). *Gestao dos Recursos Humanos*: Instituto Piaget.
- Sharma, N. (2014). Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media. *International Journal Of Core Engineering & Management*, 15-35.
- Sims, R. R., & Sauser, W. I. (2012). *Managing Human Resources for the Millennial Generation*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub.
- SOFTWARE. (2014). *Recruiter*, 18-25.
- Sousa, M. J., Duarte, t., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*: LIDEL.
- Willis, R. (1990). Recruitment: Playing the Database Game. *Personnel*, 67(5).
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Unstructured interviews. *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*. Westport, CT: Libraries Unlimited.
- Zigarelli, M. (1999). *Principios da Gestão Eficaz*. Editora Mundo Cristão.

Sitiográficas

Website da Michael Page Portugal – Página consultada em setembro de 2014:
<<http://www.michaelpage.pt/>>

Website da Page Personnel Portugal – Página consultada em setembro de 2014:
<<http://www.pagepersonnel.pt/>>

Website do PageGroup – Página consultada em setembro de 2014:
<<http://www.page.com/>>

ANEXOS

Anexo I – Interface da Base de Dados

Profile 2000 R7.15a (QF26) / MICHAEL PAGE PT LIVE - [Person Details]

File Edit Row Tab Actions Modules Window Help

Organization Opportunity Person Saved List To-do List Quick To-do Email In Favourites Historic get back Save Refresh New Record Exit

Batista, Nuno, 36 years

CONTACT
Perm candidate
Temp candidate

Resides in [redacted] Ref: T1\WEB/303344
[Not specified] 48607255247 (Per. Mbl) 919 [redacted] (H)

Summary General **Codes** Events Multimedia Adresses Career Types

Type	Description	Grade	Years
Discipline	Profile Portugal		
Location	ALAVA		
Sector	BCM AUDIOVISUAL, MEDIA		
Sector	EIM MINAS		
Sector	IOO CONSTRUÇÃO CIVIL OUTI		
Sector	PETROQUIMICA		
Experience	EDFA Chief Financial Officer		
Experience	FADP ADJUNTO DO CHEFE DE		
Experience	FDCP CHEFE DE CONTABILID:		
Experience	FDJA DIRECTOR FINANCEIRO		
Ranking	CO Comunicação	2	
Ranking	PO Potencial	2	
Ranking	PR Apresentação	2	
Languages	English	1	
Languages	English	1	
Languages	French	2	

Anexo II – Exemplo de um Anúncio

← → C f www.pagepersonnel.pt/jobDetail.html?id=2804

RESPONSÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

Acerca do nosso cliente:
Grupo financeiro com sede em Portugal e operações no estrangeiro.

Descrição:
Reportando à Administração, terá como principais responsabilidades:

- Reorganizar e gerir todos os procedimentos administrativos;
- Coordenar todas as questões de Legislação Laboral;
- Participação no processo de contratação de novos colaboradores;
- Desenvolver as políticas de Recursos Humanos;
- Participar na elaboração do plano de formação da Empresa;
- Por assegurar o contacto entre todos os colaboradores.

Perfil procurado:
O candidato ideal deverá possuir o seguinte perfil:

- Licenciatura em Direito;
- Mínimo de 4 anos de experiência no sector bancário ou Sociedades de Advogados;
- Excelentes conhecimentos de Microsoft Office (Excel e Powerpoint);
- Fluente em inglês;
- Experiência em gestão de equipas;
- Organizado, metódico e estruturado.

Referência: TBSS27214
Publicado em 19/09/2014
Localização: Lisboa (m/f).
Tipo de contrato: Permanente

Page Personnel

[Pretendo candidatar-me](#) [Registe-se na My Page](#)

[Enviar para um amigo](#) [Nova procura](#)

Anexo III – Interface do site de Recrutamento da Page Personnel

www.pagepersonnel.pt/advanced-search.html#

Candidatos Empresas Quem somos | Os nossos escritórios | Media centre | Ajuda!

PagePersonnel

Identificação [> Inscreva-se](#)

PESQUISAR UMA OFERTA

Tipo de profissão

Todas as funções

Todas as regiões

Todos os tipos de contrato

Referências, palavras-chave

PESQUISAR

[> Mais critérios](#)

Pesquisa de Oportunidades

Selecione os seus critérios de procura:

Tipo de profissão
 Banking
 Commercial & Marketing
 Finance

Todas as funções
 ACCOUNT MANAGER
 ADJUNTO DO DRH
 ADMINISTRATIVO POLIVALENTE

Todas as regiões
 COIMBRA
 FARO
 INTERNATIONAL

Todos os tipos de contrato
 Indefinido
 Temporário

Salário: desde : até : €

Pesquisar

OFERTAS DE EMPREGO RECENTES

> SALES CONSULTANT
Lisboa - Permanente

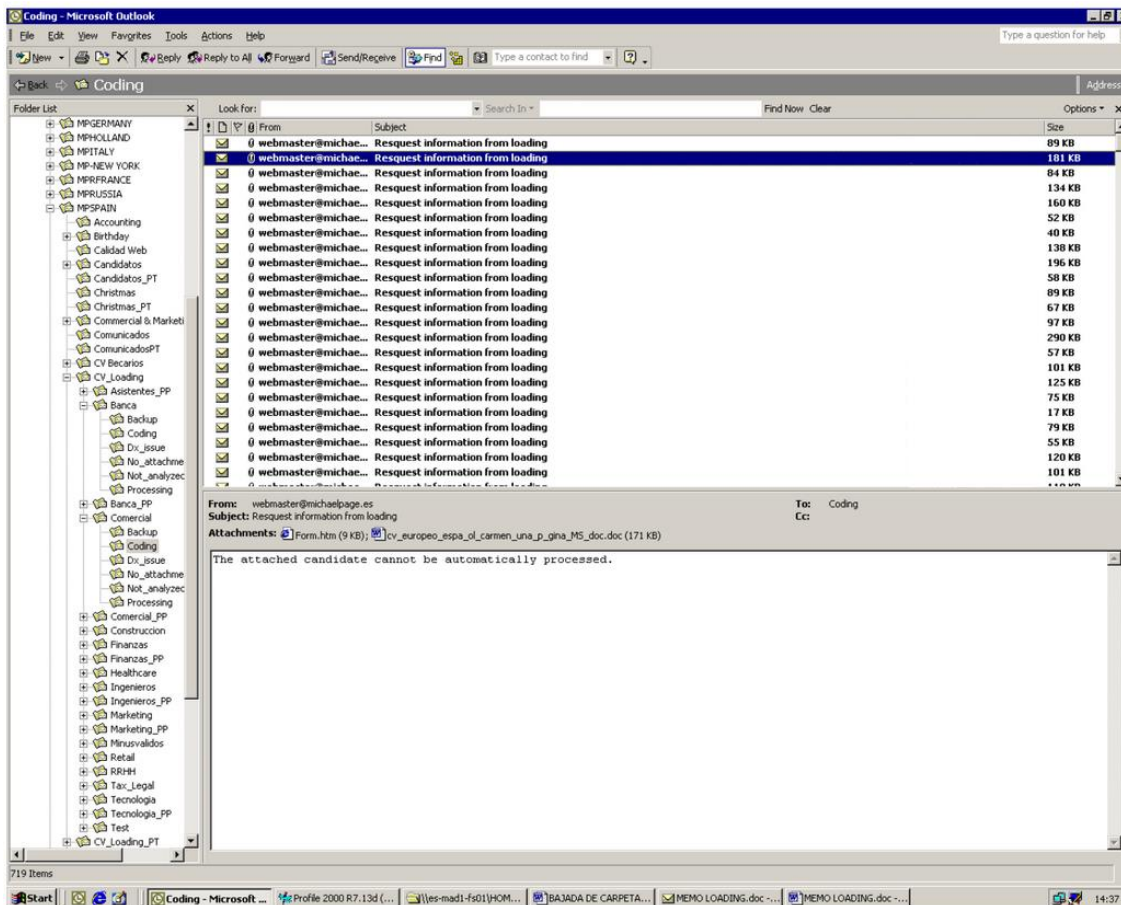
> COSTUMER SERVICE SPECIALIST
Lisboa - Permanente

> RECEPCIONISTA FLUENTE EM INGLÉS
Lisboa - 6 meses

Anexo IV – Ficha de Controlo de Referências

Candidato:	
<u>Sobre a pessoa que referenciou:</u>	
Nome:	Empresa:
Posto:	Telefone:
1) Durante quanto tempo trabalhou consigo?	
2) Qual o posto que ocupava e quais as suas responsabilidades?	
3) Em termos gerais como qualificaria as suas capacidades? (Capacidade de trabalhar sobre pressão, autonomia no trabalho, trabalho em equipa...)	
4) Porque razão saiu empresa?	
5) Contratará-lo-ia novamente?	
6) Alguma informação adicional?	

ANEXO V – Candidaturas recebidas não tratadas pelo sistema



ANEXO VI – Estrutura do Relatório da Entrevista

Nombre de Candidato:

Referencia

Consultor:

Fecha de Entrevista:

Nacionalidad:

Fecha de Nacimiento:

Situación Actual

En activo Desempleado Freelance

Competencias:

Motivaciones / Aspiración/ Salario deseado/ Función deseada:

Síntesis/Conclusión:

PRESENTACION:

1 2 3 4 5	Primera impresión	1 2 3 4 5	Estilo /Ropa	1 2 3 4 5
+ <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Saludo	1 2 3 4 5	Profesionalidad	1 2 3 4 5
	Apariencia	1 2 3 4 5		

COMUNICACIÓN:

1 2 3 4 5	Claridad/ elocución	1 2 3 4 5	Credibilidad	1 2 3 4 5	_____
+ <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Estructuración	1 2 3 4 5	Sentido Comer	1 2 3 4 5	_____
	Escucha / Apertura	1 2 3 4 5	Trabajo equipo	1 2 3 4 5	_____

POTENCIAL:

1 2 3 4 5	Confianza en sí mismo	1 2 3 4 5	Madurez	1 2 3 4 5	_____
+ <input type="checkbox"/> - <input type="checkbox"/>	Tenacidad	1 2 3 4 5	Punch	1 2 3 4 5	_____
	Creatividad/Iniciativa	1 2 3 4 5	Liderazgo	1 2 3 4 5	_____

Empresa:

Salario Fijo:

Salario Deseado:

B°Sociales:

Puesto:

Salario Variable :

Salario Verificado

LOCALIZACION: 1MAD 1CAT 1AND 1AR 1BAL 1CAN 1GAL 1LEO 1PV

1VAL 1MOB 1IL

Idiomas Europeos

EN:	1	2	3	4
FR:	1	2	3	4
SP:	1	2	3	4
GE:	1	2	3	4
IT:	1	2	3	4
PO:	1	2	3	4

Idiomas Españoles

EU:	1	2	3	4
CT:	1	2	3	4
GA:	1	2	3	4

CODIGO DE CONCLUSION: NFA PTNE

ANEXO VII – Exemplo da Agenda Semanal de um Consultor

	lunes, 30 de may	martes, 31 de may	miércoles, 01 de jun	jueves, 02 de jun	viernes, 03 de jun
8 ⁰⁰					
9 ⁰⁰	🕒 TEAM MEETING	🕒 COMMERCIAL DAY	🕒 ADCHASE	🕒 ADCHASE	🕒 ADCHASE
10 ⁰⁰			🕒 CLIENT MEETING	🕒 CLIENT MEETING	🕒 BACK OFFICE
11 ⁰⁰	🕒 WEEKLY PLANNING				
12 ⁰⁰			🕒 JOB REVIEWS	🕒 SOURCING	
13 ⁰⁰	🕒 INTERVIEW				
14 ⁰⁰	🕒 CLIENT LUNCH				
15 ⁰⁰				🕒 CLIENT MEETING	
16 ⁰⁰	🕒 INTERVIEW	🕒 CLIENT MEETING	🕒 INTERVIEW		🕒 INTERVIEW
17 ⁰⁰	🕒 INTERVIEW		🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW
18 ⁰⁰	🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW	
19 ⁰⁰	🕒 TAKING REFERENCES	🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW	🕒 INTERVIEW	
20 ⁰⁰					