



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPANDTALENT

CARLA ALEXANDRA GAMA DE MATOS

SETEMBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EXPANDTALENT

CARLA ALEXANDRA GAMA DE MATOS

ORIENTAÇÃO:

PROF^a MARIA EDUARDA SOARES

DR.^a VERA FARINHA

DR. PEDRO LOPES

SETEMBRO – 2015

Resumo

Num ambiente cada vez mais competitivo, o Recrutamento e Seleção (R&S) é um tema crucial. As empresas devem identificar as técnicas de recrutamento e seleção mais adequadas para preencher vagas/oportunidades de trabalho. Um outro tema fulcral para as empresas são os vendedores, uma vez que têm um papel central no marketing dos produtos e até mesmo no marketing institucional. Este trabalho consiste na elaboração de um relatório de estágio realizado numa consultora nacional de Recursos Humanos (RH), focada na área do R&S de perfis comerciais. A experiência de estágio servirá para analisar de forma crítica as práticas de R&S utilizadas numa empresa específica – GoExpand. O principal objetivo do estudo é a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na prática de R&S. Mais especificamente, a experiência serviu para analisar, desempenhar e descrever as etapas inerentes ao Processo de R&S de um perfil específico, os vendedores, e respetivos fatores de sucesso e insucesso. Ao longo do relatório, a literatura será confrontada com a experiência, assim como serão enumerados os conhecimentos e competências adquiridas no primeiro contacto com o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Processo de Recrutamento, Processo de Seleção, Vendedores.

Abstract

In an increasingly competitive environment, Recruitment and Selection (R&S) has become a crucial issue. Organizations should identify the most appropriate techniques to apply the R&S processes of job opportunities or vacancies. Another key issue for organizations are salespeople, because they are central in the marketing of products and even for institutional marketing. The present work is a report of an internship conducted in a Portuguese Resources Consultant, focused on the R&S area of commercial profiles. The internship experience will serve to analyze critically the R&S practices used in a particular company – GoExpand. The main objective of the study is the application of knowledge acquired during the Master of Human Resources Management in the practice of R&S. More specifically, the experience obtained was used to analyze, perform and describe the inherent steps to the R&S process of a specific profile, sellers, and respective factors of success and failure. Throughout the report, the literature will be confronted with the experience. The knowledge and skills acquired in this first contact with the labor market will also be identified.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment Process, Selection Process, Sellers.

Agradecimentos

Nunca estamos sós, é verdade.

É bom saber que temos alguém que nos apoia e nos acolhe.

E comigo estão sempre a família e os amigos, dando-me palavras de conforto e ânimo.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais e irmã, pela compreensão, carinho e disponibilidade, mas também pelos recursos que colocaram à minha disposição. Sem vocês nada disto seria possível.

Ao Daniel Mateus, pelo apoio, confiança, paciência e motivação transmitida, mesmo nos momentos de maior tensão. Obrigada por teres sempre acreditado em mim.

Agradeço à Prof.^a Maria Eduarda Soares pela orientação, pela total disponibilidade e simpatia com que me recebeu, pelas sugestões pertinentes, pela dedicação e pelo seu incondicional apoio.

À ExpandTalent, nomeadamente Vera Farinha, Pedro Lopes e equipa de trabalho, pelo apoio constante, partilha de saber e de conhecimentos e auxílio nas atividades diárias.

Agradeço às duas instituições, ISEG e GoExpand, pelo desenvolvimento pessoal e profissional e pela aquisição de conhecimentos diversificados na área dos RH e do R&S de perfis comerciais.

Tenho também de agradecer aos colegas de mestrado, com especial destaque para Ana Rita Madeira, Carlota Arantes, Diogo Branco Cardoso e Tiffany Santos, por todo o apoio e força transmitida, mesmo nos momentos de dúvida e aflição.

A todos vocês, o meu eterno agradecimento!

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	v
Índice de Figuras	v
Índice de Siglas e Abreviaturas	v
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	2
1.1. Recrutamento.....	2
1.2. Seleção.....	8
1.3. Recrutamento e Seleção de Comerciais	12
2. Caracterização da Empresa	21
2.1. A Empresa: GoExpand	21
2.2. ExpandTalent.....	23
2.2.1. Estrutura Organizacional	24
2.2.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	25
2.2.3. Funções na ExpandTalent.....	26
3. Descrição das Atividades de Estágio.....	27
3.1. Processo de Recrutamento na ExpandTalent.....	27
3.2. Análise da Experiência de Estágio	33
4. Considerações Finais	36
Referências Bibliográficas.....	41
Webgrafia	43
Anexos.....	45
Anexo 1 – Relatório de Empresas	45
Anexo 2 – Informações GoExpand	45
Anexo 3 – Localização geográfica da GoExpand	46
Anexo 4 – Organograma da ExpandTalent	46
Anexo 5 – Guião de Entrevista.....	47
Anexo 6 – Plano de Estágio.....	48
Anexo 7 – Exemplo de Anúncio.....	49
Anexo 8 – Plataforma da empresa	50
Anexo 9 – Guião para Marcação de Entrevista	51
Anexo 10 – Ficha de Identificação	52
Anexo 11 – Ficha de Avaliação.....	53

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Métodos Tradicionais para a Seleção de Comerciais	13
Tabela 2 – Instrumentos/Escalas Recentes para a Seleção de Comerciais.....	16
Tabela 3 – Fatores de Sucesso e Insucesso dos Comerciais.....	18

Índice de Figuras

Figura 1- Marcas da GoExpand.....	23
-----------------------------------	----

Índice de Siglas e Abreviaturas

ADF – Análise e Descrição de Funções
CSQ – Conselho Setorial para Qualificações
CV – <i>Curriculum Vitae</i>
ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social
GIP – Gabinete de Inserção Profissional
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IE – Inteligência Emocional
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão
MBTI – <i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
NP – Norma Portuguesa
QI – Coeficiente de Inteligência
R&S – Recrutamento e Seleção
RH – Recursos Humanos
TFM – Trabalho Final de Mestrado

Introdução

O presente relatório é baseado num estágio de natureza profissional e tem como fim obter o grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa. O estágio foi realizado na empresa GoExpand Consultoria Lda., teve a duração de três meses e meio, com início em 14 de Janeiro de 2015 e fim em 30 de Abril de 2015.

Este relatório tem como principal objetivo a análise e descrição de todas as atividades inerentes ao processo de Recrutamento e Seleção (R&S) realizadas no decorrer do estágio, assim como uma reflexão sobre as mesmas. Uma vez que o estágio esteve relacionado com processos de R&S de comerciais, o foco da análise e reflexão incidirá neste perfil específico, e nas características que levam ao sucesso e insucesso.

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos: enquadramento teórico, caracterização da empresa de acolhimento, descrição das atividades de estágio e conclusão. O enquadramento teórico consiste numa revisão da literatura para enquadrar o tema, baseada em definições e exploração de vários métodos e técnicas de R&S necessários ao entendimento dos processos desenvolvidos durante o período de estágio. Na caracterização da empresa realiza-se uma breve descrição do grupo e da GoExpand, fazendo referência às marcas que a constituem, e dando enfoque à evolução/história, missão, visão, valores e estrutura dos Recursos Humanos (RH). Na descrição das atividades de estágio serão enumeradas as etapas do recrutamento que a empresa aplica, sendo acompanhada por uma reflexão. Na conclusão serão apresentadas algumas

limitações encontradas no decorrer do estágio, bem como algumas sugestões para a empresa.

1. Enquadramento Teórico

Este capítulo consiste numa revisão da literatura para enquadrar o tema. Primeiramente irá definir-se recrutamento e falar das suas etapas, depois será feita a mesma análise para a seleção. No fim, será abordado o tema do R&S de perfis comerciais. Embora R&S sejam conceitos distintos, estas duas atividades de RH estão muito interligadas. Pode até mesmo acontecer que quem realiza o Recrutamento também esteja inserido na equipa da seleção, e que no dia-a-dia das empresas os conceitos sejam usados de forma indiscriminada.

1.1. Recrutamento

Vários autores têm vindo a propor diferentes definições de Recrutamento. No entanto, não existindo uma definição única, as definições são bastante convergentes. Segundo a Norma Portuguesa (NP) 4427 (2004), recrutamento é um “conjunto de ações que visam atrair candidatos potencialmente aptos para o desempenho de funções na organização”. Tem como propósito “atrair um grupo de candidatos o mais abrangente possível para que a organização possa selecionar os mais qualificados” (Varão, 2009:37). De acordo com Taylor e Collins (2000 apud. Cunha *et al.*, 2010:200) define-se pelo “conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”. A partir destas definições, é possível afirmar que Recrutamento envolve a procura de pessoas com talento, i.e., qualificadas, para garantir

um bom desempenho da função (Essays, 2013), ou seja, é o processo através do qual a organização atrai os indivíduos que possam desempenhar de forma eficaz e eficiente as funções do cargo que se encontra com vagas em aberto. O principal objetivo do Recrutamento é, deste modo, reunir potenciais candidatos para ocupar as vagas existentes na empresa (Essays, 2013). O processo também poderá servir para transmitir uma imagem positiva, de forma a criar uma opinião pública favorável da empresa e atrair os melhores candidatos (Stoller, 2012).

No que diz respeito às etapas do processo, Torrington *et al.* (2008) sugerem que em primeiro lugar deve-se analisar a situação de recrutamento, incluindo a análise do contexto externo (oferta e procura) e a análise do contexto interno. A segunda etapa consiste em analisar o posto de trabalho a preencher, devendo a organização apresentar informação completa e objetiva do posto de trabalho. Na terceira etapa deve-se identificar os critérios de avaliação e, na quarta etapa, definir as fontes de recrutamento. É neste ponto que a organização opta por realizar recrutamento interno, em que recorre aos seus colaboradores para preencher a vaga, ou recrutamento externo, procurando indivíduos não empregados na organização. A quinta etapa consiste na especificação e seleção de técnicas para alcançar as fontes escolhidas, por exemplo anúncios, redes sociais, base de dados e parcerias. O fim do processo de recrutamento, sexta etapa, é caracterizado pela realização de uma lista de candidatos elegíveis para o processo de seleção.

Um conceito chave para o recrutamento é a Análise e Descrição de Funções (ADF), em que a organização deve identificar as características necessárias para um desempenho eficaz e eficiente, definindo o perfil e requisitos da função. Uma boa ADF

define, clarifica e especifica as responsabilidades assim como indica os padrões de desempenho, ou seja, identifica as competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias à função (Varão, 2009). Não se deve esquecer que a ADF é um processo dinâmico que deverá ser atualizado, através de observação direta, entrevista ou questionários aos colaboradores. Contudo, também poderá ser elaborada através da análise do catálogo do Conselho Setorial para Qualificações (CSQ), que identifica os perfis profissionais, ou seja, o conjunto de atividades e respetivas competências para exercer a função. Para a elaboração da ADF devem ser tidas em conta as características, mas também a estratégia de R&S da empresa, assim como os objetivos organizacionais.

Para se realizar uma boa ADF e, conseqüentemente, um recrutamento de qualidade, devem ser ponderados todos os aspetos importantes do posto de trabalho e do meio envolvente assim como transmitir toda a informação de forma clara e objetiva. Para a realização da ADF devem ser considerados dois tipos de abordagem: convencional e alternativa. Na abordagem convencional descrevem-se os cargos de acordo com os critérios e especificações da função (Brannick e Levine, 2002; IRS, 2003; Pearn e Kandola, 1988). Nesta abordagem compartimenta-se a função em várias tarefas e analisam-se os objetivos principais. Assim, conseguem-se definir as principais características e requisitos necessários para a realização da função. Na abordagem alternativa existe maior flexibilidade na definição e descrição do cargo. Esta abordagem está direcionada para a procura das características e competências associados ao sucesso. Contudo, Whiddett e Kandola (2000) referem que existem desvantagens nesta abordagem, uma vez que a tendência é recrutar pessoas com o mesmo perfil, i.e., características comuns, o que inibe a criatividade e inovação dentro da organização,

assim como a resolução de problemas. Estas duas abordagens podem estar interligadas, uma vez que as organizações podem aplicá-las ao mesmo tempo.

Outro aspeto fundamental do processo de recrutamento diz respeito às técnicas usadas. Estas são muito variadas, dependendo de organização para organização. Os anúncios, e-recrutamento, redes sociais, base de dados e parcerias são as mais utilizadas na empresa em que se realizou o estágio.

Os anúncios podem apresentar-se em papel, através de revistas ou jornais, ou em formato eletrónico, nas páginas de emprego ou redes sociais. Normalmente estão associados ao recrutamento externo, mas podem também servir para recrutamento interno através da divulgação dentro da empresa (Ryan *et al.*, 2000). O anúncio deverá respeitar alguns critérios, nomeadamente conter informação sobre a empresa, a função, o perfil pretendido e a forma de realizar a candidatura, não ignorando os requisitos de igualdade e não discriminação dos indivíduos. É de referir que os anúncios devem ser atrativos, recorrendo a cores, imaginação e criatividade, transmitindo a imagem da empresa e prevendo um retorno de candidaturas significativas (Ryan *et al.*, 2000).

A nível de vantagens, este método consegue abranger uma grande dimensão do público-alvo, ter um custo reduzido, ser rápido de divulgação e fácil de usar para agrupar candidatos. Por outro lado, pode existir a saturação de anúncios do mesmo género, uso de revistas e *sites* inadequados à função, ou uso de conteúdo indiscriminado para diferentes funções (Torrington *et al.*, 2008).

Uma vez que a imprensa nacional por vezes não faz a cobertura total dos locais e de haver escassez na existência de edições regionais dos diários nacionais, é de referir a elevada importância das publicações de jornais regionais. Segundo a Entidade

Reguladora para a Comunicação Social – ERC (2010) existem 728 publicações periódicas de âmbito local e regional em todos os distritos de Portugal Continental e nas Regiões Autónomas. Contudo, a existência destas publicações é baixa em alguns dos distritos, sendo que no Porto é onde existem mais publicações (11,7%) enquanto em Setúbal existem apenas aproximadamente 6% das publicações locais e regionais do total nacional. No que toca à periodicidade das publicações de imprensa local e regional a maioria são mensários (37,5%), seguindo-se os semanários (29,4%) e os quinzenários (23,9%), sendo que no distrito de Setúbal predominam as publicações semanais.

O e-recrutamento é um processo realizado através da *Internet* que permite a receção de candidaturas via *e-mail* ou *online* e a respetiva triagem dos candidatos (Cunha *et al.*, 2010). Associado ao e-recrutamento, existem as redes sociais virtuais, que são usadas para divulgação de anúncios ou propostas de trabalho, nomeadamente *LinkedIn* e *Facebook*, podendo também ser usadas para a pesquisa de indivíduos. Muitas organizações recorrem a esta forma de recrutamento, uma vez que a *Internet* é cada vez mais utilizada pelos candidatos (Anderson, 2003; Bartram, 2000). Esta técnica trará algumas vantagens, tais como maior quantidade de candidaturas, baixos custos e permite alcançar pessoas de diferentes áreas geográficas e até pessoas que não estejam à procura de emprego ativamente (Bartram, 2000). Por outro lado, existem também algumas desvantagens, tais como, excesso de candidaturas inválidas, número de candidaturas elevado que poderá diminuir a qualidade do processo e não alcança pessoas que tenham dificuldades informáticas (Bartram, 2000; Cunha *et al.*, 2010). Contudo, justifica-se cada vez mais o seu uso, uma vez que é uma ferramenta com retorno positivo, em que existe partilha de informações valiosas (Almeri *et al.*, 2013).

Outra técnica é o uso da base de dados interna, que deve ser atualizada conforme são rececionadas as candidaturas. Geralmente as organizações têm a base de dados informatizada, organizada por nome, idade, habilitações literárias, experiência profissional, local de residência, entre outras informações específicas dos candidatos (Bach, 2005; Shafique, 2012). Esta técnica reúne, deste modo, os dados dos candidatos rececionados, e que num dado momento estiveram associados a um processo de recrutamento, sendo possível registar um histórico.

Atualmente existem também algumas bases de dados externas, plataformas de *Internet*, onde se realiza o e-recrutamento, que ao permitirem candidaturas às ofertas de emprego arquivam a informação pessoal dos candidatos, criando base de dados que estão disponíveis para consultar a fim de satisfazer as necessidades futuras (Anderson, 2003).

Por fim, a realização das parcerias, através do contacto com Escolas Secundárias e Profissionais, tem como objetivo aproximar os alunos, os desempregados, as pessoas que procuram um primeiro emprego e o mercado de trabalho (Cunha *et al.*, 2010). Contudo, é necessário perceber se estas pessoas vão ao encontro das vagas existentes na empresa e se têm os requisitos necessários para desempenhar a função. Esta técnica, tal como qualquer outra de recrutamento, tem algumas vantagens e limitações. Quanto às vantagens, é de referir o fluxo anual regular de candidatos interessados e o custo reduzido em contratos de trabalho. Como os candidatos rececionados através desta técnica não têm experiência profissional, aceitam propostas de estágio de modo a adquirir conhecimentos práticos e integrar mais facilmente no mercado de trabalho. Por outro lado, em relação às desvantagens, os candidatos podem estar interessados numa

ocupação, apenas no curto prazo até encontrarem uma proposta que vá ao encontro das suas expectativas. No entanto, a empresa tem de fornecer formação profissional específica aos candidatos, o que dará um custo acrescido (Cunha *et al.*, 2010; Torrington *et al.*, 2008).

1.2. Seleção

De acordo com NP 4427 (2004) seleção é o “conjunto de ações que visam apurar o(s) candidato(s) mais apto(s) ou passível(is) de adquirir aptidões para o desempenho de funções”. O objetivo do processo de seleção é escolher as pessoas que no futuro irão trabalhar na organização, ou seja, é o processo através do qual as organizações elegem os indivíduos mais adequados para exercer funções específicas, depois de recrutadas (Cunha *et al.*, 2010; Essays, 2013).

Após a definição, é importante referir as etapas do processo. Segundo Torrington *et al.* (2008) existem quatro etapas fundamentais: a primeira etapa consiste na definição dos critérios de avaliação, ou seja as características e competências necessárias para o bom desempenho da função; a segunda etapa na escolha dos métodos; a terceira etapa na recolha de informações sobre os candidatos; e a quarta etapa na análise da informação, ou seja, a adequação do indivíduo à organização, tarefa/função e à equipa de trabalho.

Desenvolvendo um pouco as etapas do processo de seleção, a primeira etapa consiste na definição dos critérios de avaliação dos candidatos. É através dos critérios que se avalia se os candidatos se adequam à organização, à equipa e ao cargo de trabalho (Torrington *et al.*, 2008). Nesta etapa, é essencial saber quais as características e

competências necessárias para o bom desempenho da função, ou seja, é necessário ter em consideração a ADF realizada anteriormente.

No que diz respeito à segunda etapa, os métodos auxiliam a classificar os candidatos de acordo com os critérios definidos *a priori*. Os métodos incluem testes de capacidade cognitiva e física, os inventários de personalidade, os testes de conhecimento, a análise curricular, as referências de outros trabalhos, as cartas de recomendação, as entrevistas e os *assessment centres* (Bilhim, 2009; Correia, 2005; Cunha *et al.*, 2010; Matosinhos, 2012; Torrington *et al.*, 2008). Seguidamente será desenvolvido a análise curricular e as entrevistas, que são os dois métodos usados pela empresa de acolhimento e imprescindíveis em qualquer processo de R&S.

A análise do *Curriculum Vitae* (CV) é o primeiro contacto entre o candidato e o empregador. De uma maneira geral, as competências e qualidades são enfatizadas, mas as características pessoais, bem como os aspetos mais negativos, não são referidos (Cunha *et al.*, 2010). Atualmente, para mostrar que a informação colocada no CV é válida pode recorrer-se a escolas e antigos empregadores para confirmar a informação. No entanto, este processo é demorado e pouco eficiente, podendo recorrer-se a empresas de certificação para avaliar o conteúdo dos CV's. Estas empresas realizam uma análise de diversos documentos e de referências para validar a informação. É também verificado o cumprimento do percurso académico e profissional dos candidatos, assim como a sua passagem por uma empresa ou organização (Cunha *et al.*, 2010; Torrington *et al.*, 2008).

As entrevistas são a “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar

conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente” (Wiesner e Cronshaw, 1988 apud. Cunha *et al.*, 2010:277). Contudo, há que ter em conta alguns riscos, nomeadamente a incompatibilidade entre pressões de tempo, influências externas (conjuntura), escassez de competências por parte dos entrevistadores e erros de perceção.

Em relação aos erros de perceção, os mais comuns incluem: efeito de halo/horn, recolha seletiva, estereótipos, erro de tendência central e efeito de contraste (Cunha *et al.*, 2010). O efeito de halo/horn é caracterizado pela tendência da avaliação das características por igual. Se for detetada uma característica positiva/negativa no candidato avaliam-se todos os itens da avaliação de forma similar, ou seja se o candidato for mau em algum aspeto será considerado que é mau em tudo. O erro da recolha seletiva de informação é a perceção de apenas algumas características, i.e. os entrevistadores focam-se em aspetos que confirmem as suas expectativas e impressões e ignoram as outras. Os estereótipos são generalizações que influenciam no momento de avaliação dos candidatos. Estas generalizações ocorrem de opiniões/impressões associadas a características superficiais dos indivíduos, tais como aparência, vestuário e comportamentos. O problema do erro da tendência central é a avaliação dos candidatos de forma igual, ou seja, o entrevistador não atribui notas muito baixas para não prejudicar nem muito altas para não ter de se justificar. Por fim, o efeito de contraste ocorre quando um candidato é avaliado através da comparação com outros candidatos que foram entrevistados. Sucede quando o entrevistador passou, por exemplo, por diversas entrevistas que não correram bem e o candidato que tenha uma prestação menos negativa é privilegiado. Para minimizar os erros de perceção e de julgamento, que influenciam a decisão de seleção ou rejeição dos candidatos, podem realizar-se

várias entrevistas/etapas ou recorrer-se a vários entrevistadores. Contudo, entrevistas individuais, com um candidato e um entrevistador, são caracterizadas como o método mais satisfatório por ser menos formal, dando mais confiança ao candidato para expor as suas ideias, e são utilizadas com mais frequência (Torrington *et al.*, 2008).

Atualmente, para a terceira etapa do processo de seleção, recolha de informações sobre os candidatos, as empresas podem recorrer às redes sociais virtuais para auxiliar a comprovar, confrontar e comparar a veracidade das informações pessoais e profissionais apresentadas durante o processo de R&S. Quanto à pesquisa de conteúdo, as empresas utilizam o *Facebook* para analisar o perfil, nomeadamente o conteúdo escrito pelo usuário, para perceber como se autodefinem, como defendem as suas ideias e analisar a ortografia e vocabulário usado, enquanto no *LinkedIn*, as empresas dão primazia aos assuntos referentes às experiências profissionais, formação académica e capacidades linguísticas (Almeri *et al.*, 2013). De acordo com Chamorro-Premuzic (2015) existem três abordagens inovadoras para a identificação de talento: *Web Scraping*, *Gamification* e Análise Comportamental (*Behavior Analytics*). As abordagens *Web Scraping* e *Gamification* podem ser usadas para identificação de QI, tomada de decisão e personalidade dos candidatos. A primeira está associada às atividades na *Internet*, enquanto a segunda está associada à resolução de problemas ou desafios. A análise comportamental é designada pela monitorização e mensuração das atividades desempenhadas, servindo de base para realizar diagnósticos individuais, grupais ou organizacionais. Esta abordagem está associada à análise quantitativa do número de chamadas, intervalos ou *e-mails* enviados durante o período de trabalho. Contudo, esta abordagem está mais direcionada para a identificação do talento interno e não para o R&S. Estas abordagens podem auxiliar nas decisões e previsões de desempenho.

Concluindo o processo de seleção, a análise da informação do candidato deve considerar todas as etapas do processo de R&S. Ao analisar toda a informação do candidato recolhida durante o processo de R&S, é possível tomar uma decisão mais adequada para alcançar o objetivo definido (recrutar alguém que se adeque à organização, função e equipa de trabalho).

Após o processo de R&S deverá ser realizada uma avaliação de todo o processo, ou seja, uma validação do mesmo. As empresas devem verificar o número de candidaturas rececionadas, candidatos selecionados (ver % de selecionados em relação ao número total de candidatos), rescisões, evolução do volume de vendas, entre outros aspetos. Deste modo, é possível verificar se o processo está a decorrer de forma eficiente e analisar o impacto dos custos em todo o processo de R&S. No entanto, não é possível comparar o desempenho dos candidatos selecionados com os não selecionados, a fim de entender se foram selecionadas as pessoas certas para a função (Torrington *et al.*, 2008).

1.3. Recrutamento e Seleção de Comerciais

Antes de mais, convém referir que os Comerciais podem ser denominados por agentes, vendedores, representantes de produto, consultores de vendas, gestores de vendas ou gestores de clientes. As principais funções deste grupo de profissionais são a prospeção, angariação e gestão de uma carteira de clientes, bem como a promoção dos produtos da empresa (Cidade das Profissões, s.d.; Essays, 2013; Mathews e Redman, 2001).

Segundo Essays (2013), os vendedores são uma componente muito importante dentro da organização, uma vez que equipas qualificadas e eficazes ajudam a competir com empresas concorrentes e levam ao desenvolvimento da própria empresa através de níveis de produtividade mais elevados e uma maior obtenção de lucros.

Existem dois aspetos fundamentais para o R&S dos comerciais: a escolha dos métodos e a identificação dos preditores. No que diz respeito aos métodos mais tradicionais que servem para prever o desempenho na área comercial, como referido na **Tabela 1**, são os *assessments* de capacidade, testes de capacidade cognitiva, os inventários de personalidade e informação biográfica (Cron *et al.*, 2005).

Tabela 1 – Métodos Tradicionais para a Seleção de Comerciais

Assessment de capacidade/conhecimento	Testes de papel e lápis ou entrevista estruturada de competências e informações relacionadas com as vendas (venda pessoal, planeamento e gestão do tempo). Na maioria dos casos é adquirido com a experiência e formação em cargos de vendas.
Testes de capacidade cognitiva	Testes de capacidade mental geral ou capacidade cognitiva específica, tais como compreensão verbal, capacidade numérica, velocidade visual e precisão, pensados para ser relacionados com posições de vendas.
Inventários de personalidade	Avaliações que indicam reações consistentes a situações duradouras. As dimensões de personalidade mais frequentemente estudadas entre os vendedores incluem o domínio, a empatia, a necessidade de realização, a necessidade de poder, responsabilidade, sociabilidade e autoestima.
Informação Biográfica (Biodata)	Testes de informações educacionais, demográficas e outras informações relevantes.
Assessments para vendas	Testes com foco específico para prever o desempenho de vendedores.

Fonte: Adaptado de Cron *et al.* (2005).

Os testes de capacidade/conhecimento servem para avaliar a “capacidade de um indivíduo para aprender de forma precisa e rápida uma tarefa” (Cunha *et al.*, 2010:250). As pessoas que tenham os resultados dos testes desta capacidade mais elevados conseguem resolver os problemas corretamente, tomar decisões rápidas e corretas, prever as situações mais facilmente, utilizar o raciocínio e aplicar os conhecimentos adquiridos em diferentes contextos. Com estes testes consegue-se avaliar se os candidatos têm conhecimentos gerais dos princípios de vendas, dos termos relacionados

com a função, capacidade para lidar com diferentes situações e atenção ao detalhe (Essays, 2013).

Os testes de capacidade cognitiva são um dos principais métodos usados para prever o desempenho no trabalho (Cron *et al.*, 2005). Medem competências, destreza e capacidade de raciocínio, comunicação, numérica e de percepção (Cunha *et al.*, 2010). Existem testes de capacidade cognitiva genéricos e testes de capacidade cognitiva específicos. Os testes genéricos são testes que indicam uma capacidade mental geral, uma vez que incluem vocabulário, semelhanças, sinónimos e antónimos. É possível destacar o Coeficiente de Inteligência (QI) para medir capacidade cognitiva geral e prever o desempenho futuro. Enquanto os testes de capacidade específica testam, por exemplo, a compreensão verbal e a capacidade numérica. Estes testes inicialmente eram aplicados para identificar dificuldades de aprendizagem, porém são limitados em termos de previsão, mas em conjunto tornam-se mais precisos (Hirsh, 2009).

Os inventários de personalidade mais utilizados são o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), que identifica 16 tipos distintos de personalidade, e o *Big Five*, que integra cinco dimensões que explicam atitudes e comportamentos relevantes. O primeiro modelo faz uma análise conjunta das dimensões extroversão/introversão, sensação/intuição, racional/sentimental e julgador/percetivo. O segundo modelo analisa cinco dimensões separadamente: extroversão/introversão, que está ligada à interação social; neuroticismo, relacionado com a instabilidade emocional; amabilidade, orientado para a procura do bem na relação com os outros; conscienciosidade, que diz respeito à responsabilidade, organização e trabalho por objetivos; e abertura à experiência, que deriva da tolerância a novas ideias (Cunha *et al.*, 2010). Segundo Emery e Handell

(2007), na área comercial, as características mais importantes são a extroversão, uma vez que identifica as pessoas sociáveis, conversadoras e positivas; a amabilidade, pessoas cooperativas, empáticas e tolerantes; e a conscienciosidade, uma vez que estas características são importantes para funções onde existe autonomia e são avaliadas com precisão no curto prazo.

A análise de informação biográfica (Biodata) coincide com a análise e avaliação dos dados históricos verificáveis, i.e., análise do CV, que ajudam a prever o desempenho com base no passado, habilitações e experiências (Cunha *et al.*, 2010). Para Cron *et al.* (2005) ter noção dos dados passados facilita as organizações a predizer os comportamentos futuros, i.e., desempenho profissional, e prever alguns traços de personalidade. A análise destas informações poderá servir também para perceber a motivação do candidato para desempenhar a função, formando uma representação da pessoa.

Assessments para vendas são testes baseados em atividades similares às da função para a qual se está a recrutar, neste caso na área comercial. Um dos principais objetivos dos *assessments* é a procura de competências sociais (Cron *et al.*, 2005). Neste tipo de testes destaca-se o “saber-fazer”, uma vez que se observam os comportamentos e atitudes que os candidatos têm em situações similares às da própria função (Cunha *et al.*, 2010).

Segundo Cron *et al.* (2005), atualmente, verifica-se uma tendência para utilizar novos métodos de Seleção (cf. **Tabela 2**). Referindo os testes de capacidade cognitiva, é possível dizer que já não existe o foco no uso de testes genéricos e de capacidade específica, como o teste de QI, mas também é possível recorrer-se a testes de

inteligência analítica, criativa e prática. Os testes de Inteligência Emocional (IE) detetam, monitorizam e gerem de forma eficaz as emoções (Cron *et al.*, 2005). Este teste está relacionado com a interação relacional, uma vez que interpreta as emoções em diferentes contextos. Os testes de personalidade analisam a integridade, otimismo, competências sociais e cooperação dos indivíduos, com o propósito de prever os comportamentos em diferentes contextos (Hirsh, 2009). Dentro dos testes de personalidade, os testes de integridade têm vindo a ter especial destaque, uma vez que medem a confiança, cuidado, responsabilidade e honestidade. Os testes referidos podem ser usados como ferramentas adicionais de previsão e avaliação de capacidades de desempenho.

Tabela 2 – Instrumentos/Escalas Recentes para a Seleção de Comerciais

Capacidade Cognitiva	
Inteligência prática	A inteligência é composta por três componentes: inteligência analítica, inteligência criativa e inteligência prática (Sternberg e Dobson, 1987). Inteligência prática refere-se à capacidade de conseguir ajustar-se ao ambiente. Pessoas com inteligência prática ajustam-se numa combinação de três formas: alterando-se, escolhendo os ambientes mais adequados e alterando aspetos do ambiente (Sujan 1999).
Inteligência Emocional	A IE é a capacidade de identificar a emoção que se sente e a resposta emocional de outras pessoas ao comportamento (Lopes, Salovey, e Straus, 2003).
Traços de Personalidade	
Integridade	Testes de integridade são úteis para complementar testes de capacidade cognitiva e prever o desempenho geral no trabalho (Schmidt e Hunter, 1998).
Otimismo	Otimismo refere-se às expetativas positivas e está relacionado com comportamentos cooperativos, persistência e orientação para o longo prazo.
Competências sociais	A competência social consiste na visão, ajustamento, adequação, abertura e influência social.
Cooperação	A investigação descobriu que a cooperação é insuficiente para a gestão de conflitos (Sternberg e Dobson 1987). Os vendedores precisam de planejar de forma eficaz e agir face à incerteza para realizarem um bom trabalho de gestão relacional.

Fonte: Adaptado de Cron *et al.* (2005).

Embora muitas organizações se limitem a, de entre os métodos existentes no mercado, escolher o que consideram mais adequado (Hirsh, 2009), vários estudos têm sido realizados para tentar identificar preditores de desempenho/sucesso para a função

comercial. Os candidatos poderão assim ser testados no que diz respeito a estes preditores.

Os preditores são características que estabelecem previamente, e o mais exatamente possível, como será o desempenho de uma pessoa, assim como a sua capacidade de aprender e expandir competências e capacidades numa perspetiva de curto ou longo prazo (Cunha *et al.*, 2010). O importante é encontrar o preditor que melhor se relaciona com o cargo e procurar as técnicas e métodos de R&S mais adequadas para verificar quais os candidatos que têm as características necessárias ao bom desempenho.

Deste modo, é possível dividir as características fulcrais, para se ter um bom desempenho na área comercial, em três grupos: características individuais (entusiasmo, ambição, persistência, paciência, autoconfiança, honestidade, capacidade de iniciativa, disciplina e facilidade de adaptação a diferentes situações e pessoas), relacionais e sociais (capacidade de trabalho em equipa, orientação para o cliente, bom relacionamento, empatia e imagem cuidada) e comunicacionais (fluência verbal, capacidade de negociação, persuasão e escuta ativa) (Espaço Atlântico, s.d.; Essays, 2013; Machado, 2006; Mathews e Redman, 2001).

Por outro lado, tem vindo a ser defendido que não basta identificar preditores de sucesso, sendo também relevante a identificação de preditores de insucesso, de modo a ser possível eliminar eventuais problemas que possam surgir. Por exemplo, Essays (2013) refere que podem existir problemas derivados da falta de conhecimentos gerais dos princípios de vendas e dos termos, falta de vocabulário relevante e de compreensão de questões fundamentais, assim como conhecimentos básicos de matemática e baixa

atenção ao detalhe. Noutro sentido, Brehmer *et al.* (2013) dizem que os principais problemas estão relacionados com o uso de pessoas que obtiveram sucesso como se fossem modelos a seguir ou no facto de não se tentar perceber a razão de as pessoas não conseguirem alcançar o sucesso. Portanto, há que ter em conta tanto as características que levam ao sucesso como as que levam ao insucesso. A **Tabela 3** apresenta um sumário de investigações nesta área.

Tabela 3 – Fatores de Sucesso e Insucesso dos Comerciais

Autores	Fatores de Sucesso	Fatores de Insucesso
Malms and Schmitz (2011)	Motivação interna (própria), prontidão, estado espírito	N/A
Burke (2010)	Foco mental, consciência, comunicação	Complacência, falta de disciplina
Steward, Hutt, Walker and Kumar (2009)	Perspetiva baseada na necessidade do cliente, relacionamento impulsionado	Perspetiva técnica baseada no produto, orientação para técnicas específicas
Amyx and Bhuian (2009)	Reconhecimento de oportunidade, capacidades de contorno abrangente	N/A
Bonney and Williams (2009)	Reconhecimento de oportunidades	N/A
Fu (2009)	Experiência	Idade, inexperiência
Belonax, Newell and Plank (2007)	Credibilidade, confiança, experiência, construção de relacionamentos	N/A
Mathieu (2007)	Desempenho passado (anterior), capacidade de incorporar ferramentas tecnológicas nos processos de vendas, <i>empowerment</i> (ganho de poder)	N/A
Muir (2007)	Capacidade interpessoal, carisma, objetivos organizacionais	N/A
Dixon, Forbes and Schertzer (2005)	Confiança, apoio e <i>mentoring</i>	Inexperiência
Jaramillo and Marshall (2004)	Conhecimentos básicos, serviço pós-venda, preparação, <i>networking</i>	Uso de jargões (linguagem específica de determinado grupo profissional), triagem inadequada
Marshall, Goebel and Moncrief (2003)	Conhecimentos interpessoais, conhecimento do conteúdo, construção de relacionamentos	N/A
Park and Holloway (2003)	Orientação para a aprendizagem, satisfação no trabalho	N/A
Matthews and Redman (2001)	Autosseleção, remuneração	Experiência, baixa remuneração
Strutton and Pelton (1994)	Relacionamento com a gestão, solidariedade organizacional, clima psicológico, autonomia	Perceção de falta de equidade
Badovick (1990)	Sucesso, responsabilização pelos erros	Falhas no passado, atribuição de causas externas para as falhas/erros
Moncrief, Hart and Robertson (1988)	Remuneração, concorrência saudável nas equipas	N/A
Friedman (1985)	Personalidade empreendedora, capacidade de persuasão, empatia, ajuste do foco para o objectivo	N/A

Slocum, Cron, Hansen and Rawlings (1985)	Posição competitiva da empresa, participação/envolvimento no desenvolvimento do produto	Capacidade para progressão
--	---	----------------------------

Fonte: Adaptado de Brehmer *et al.* (2013).

Para além dos problemas existentes nos comerciais, dentro da análise das características individuais, também podem existir problemas entre pessoas com diferentes níveis de experiência. Cron *et al.* (2005) afirmam que existem diferenças entre comerciais experientes e não experientes. Os que desempenham a função há mais tempo, tendo mais experiência e conhecendo melhor o setor, normalmente usam características subjacentes ao produto (crenças da marca ou classificação de clientes) no seu discurso para persuadir os clientes, enquanto os iniciantes utilizam características mais superficiais (*status* económico). Contudo, com o passar do tempo tem-se verificado que a relação entre os comerciais e os clientes tem vindo a melhorar, não só pela experiência adquirida, mas também através da capacidade de resolver os problemas de forma rápida e personalizada (Cron *et al.*, 2005).

Segundo Mathews e Redman (2001) o problema do recrutamento de indivíduos inadequados à função poderá estar associado ao tipo de anúncios publicados não serem atraentes e não estimularem respostas adequadas. Poderá surgir, também, devido à negligência dos problemas que ocorrem ao longo do processo de R&S (Brehmer *et al.*, 2013).

As falhas no R&S de comerciais ocorrem com frequência e são caras para a empresa, uma vez que conduzem a empregados que não atingem os objetivos mínimos ou que abandonam posteriormente a empresa, elevando a taxa de *turnover* (Brehmer *et*

al., 2013). Deste modo, estes problemas levam a falhas de desempenho, má reputação e dificuldades no desenvolvimento da empresa, afetando o funcionamento e o lucro.

Por vezes, os sinais podem não ser óbvios, o que obriga a um maior esforço na triagem de candidatos e dificulta a previsão de eventuais falhas, no entanto devem ser considerados ao longo do processo. É possível dizer que quando o processo de R&S contem erros, podendo ser um dos problemas referidos, obtem-se uma má contratação, a qual eleva os custos da empresa em 2,5 o salário do colaborador, mais as quebras na produtividade e os custos intangíveis (Emery e Handell, 2007). O *turnover* é outro erro que pode ser prejudicial para a empresa uma vez que eleva os custos de recrutamento e formação, assim como custos indiretos, o que torna impossível mensurar os custos causados pelas falhas no recrutamento (Mathews e Redman, 2001).

Por fim, é necessário referir que todo o processo de avaliação dos candidatos deve ter uma abordagem equitativa em que se analisam os fatores individuais que podem contribuir para o sucesso e os que podem inibir alcançar o potencial (Brehmer *et al.*, 2013). Para eliminar eventuais erros que podem surgir ao longo do processo de R&S devem ser agregados vários julgamentos em vez de se tomarem decisões baseadas em atos isolados (Emery e Handell, 2007). Deste modo, para reunir informação fiável e ter um bom preditor de desempenho, podem e devem ser consideradas várias fases no processo de R&S, integrar vários avaliadores ou utilizar técnicas e métodos de R&S variados (Cunha *et al.*, 2010).

2. Caraterização da Empresa

Seguidamente será realizada uma descrição do Grupo, da empresa e da marca onde foi realizado o estágio. Será descrito resumidamente a evolução histórica da empresa, a missão, visão e valores. Será também feita uma análise mais pormenorizada da marca onde se realizou o estágio, focando a análise na caraterização da estrutura, dos RH, e descrevendo as funções existentes na área dos RH da empresa.

2.1. A Empresa: GoExpand

O Grupo Heading e GoExpand, onde se realizou o estágio, é composto por quatro empresas, que em conjunto pretendem garantir uma oferta de modelos de negócio diferenciados, de valor para os seus clientes, e satisfazer as diversas necessidades do mercado. As quatro empresas do Grupo são a GoExpand, Heading Recursos Humanos, Heading MOZ e a Heading Trabalho Temporário, sendo que cada empresa tem as suas próprias marcas. Contudo, existe distinção entre Expand e Heading, “do ponto de vista da gestão, da orientação estratégica, do modelo organizacional ou mesmo dos objetivos”, segundo entrevista realizada pelo Mário Sul de Andrade (2013:42), da revista *Do it!.*, ao Rui Guedes Quinhones, Diretor Geral e sócio da GoExpand e da Heading Recursos Humanos.

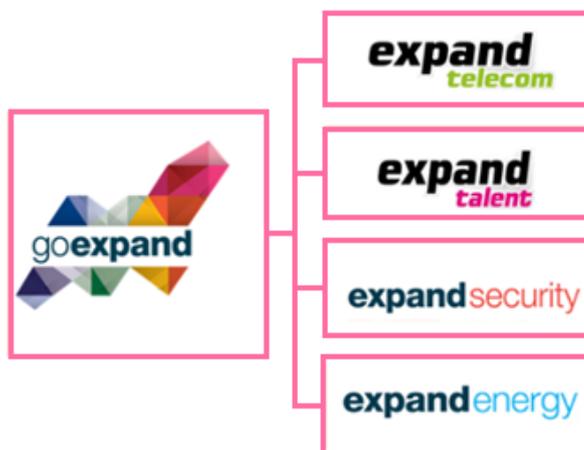
A empresa GoExpand Consultoria Lda. (v. **Anexo 1 e 2**), sediada na Rua Castilho, em Lisboa, está presente a nível nacional desde 2003, sendo que inicialmente era denominada por Marketup. A empresa foi criada por Ricardo Zorro e Jorge Carocinho para vender produtos da marca TV Cabo e atuava no Porto, Entroncamento, Lisboa, Barreiro e Portimão. Em 2006, com a divisão da PT com a TV Cabo, a empresa passou a ter agentes autorizados da TV Cabo Portugal, que posteriormente passou a

ZON Multimédia. Contudo a empresa lidava com a venda de telecomunicações a nível empresarial, residencial e em lojas. Em 2009, a empresa inovou e entrou em processo de expansão, começando a trabalhar em áreas de negócio diferentes: telecomunicações, gás natural e alarmes de segurança. Em 2012, passou a denominar-se GoExpand e continuou a trabalhar com diversas áreas de negócio, criando marcas diferentes para cada uma, mas sempre a atuar no setor comercial. Foi ainda em 2012 que Rui Guedes Quinhones passou a Diretor Geral da empresa. Atualmente existem escritórios em diversos pontos do país, tais como, Porto, Viseu, Castelo Branco (Fundão), Lisboa, Setúbal (Barreiro) e Portimão (v. **Anexo 3**), e visa abrir escritório, durante o ano 2015, em Coimbra.

Segundo a entrevista realizada por Andrade (2013:42-43), “A Expand é um parceiro de soluções de vendas para as empresas em regime de *outsourcing*, com especialização em recrutamento, formação e gestão de equipas”. Como a empresa realiza *outsourcing* em recrutamento, formação e gestão de equipas, que são áreas de grande dimensão, assim como trata do processamento salarial, vínculo contratual e acompanhamento dos colaboradores, considera que realiza um *fulloutsourcing* dos seus parceiros de negócios. Contudo, de maneira mais simples, é possível dizer que a empresa está direcionada para a prestação de serviços de dois tipos de *outsourcing*: comercial (venda direta, *telemarketing*, rede de distribuição e retalho) e técnico (operacional). De acordo com informações internas, a empresa tem como visão desenvolver uma rede de consultores comerciais de referência nos mercados onde atua, e a missão de recrutar, desenvolver e dinamizar forças de vendas de forma a alcançar resultados de excelência, eficiência e eficácia. Esta empresa é composta por quatro marcas diferentes (v. **Figura 1**): ExpandTelecom, que atua na área das

telecomunicações; ExpandEnergy, no gás natural; ExpandSecurity, nos sistemas de segurança; e ExpandTalent, que realiza o R&S de perfis comerciais. O Grupo tem como principais clientes e parceiros de negócio a NOS Empresas, a PROSEGUR e a Konecta.

Figura 1- Marcas da GoExpand



Fonte: Documentos internos da ExpandTalent.

O estágio de natureza profissional foi realizado na ExpandTalent, uma vez que é a marca do Grupo que trata da área dos RH. Deste modo a partir deste ponto focar-se-á a análise e o estudo apenas nesta marca.

2.2. ExpandTalent

A ExpandTalent é a marca da GoExpand relacionada com os RH. Os colaboradores desta marca realizam o R&S dos candidatos para as diversas oportunidades existentes dentro da empresa e para as empresas clientes, nomeadamente elabora o Recrutamento de um perfil específico, os Comerciais.

De acordo com documentos internos e informação transmitida, a missão da ExpandTalent consiste na procura de pessoas competentes de modo a alcançar a excelência, credibilidade e confiança e a obter sucesso empresarial, respeitando de

forma ética e transparente o compromisso com os colaboradores e clientes. A marca tem como visão ser referência no mercado de atuação, aumentar os níveis de empregabilidade e satisfazer as expectativas dos clientes, assim como apostar na inovação (explorar novas ideias) e especializar em metodologias de procura de candidatos com perfil adequado à função, conforme divulgação interna. Quanto aos valores, a ExpandTalent valoriza o profissionalismo, a proatividade, a persistência, o dinamismo, o espírito de equipa, a transparência, a dedicação e o empenho.

A cultura organizacional é um conjunto de significados partilhados pelos colaboradores e que ajuda a distinguir uma organização das outras (Robbins e Judge, 2013). A ExpandTalent, a nível interno, valoriza o trabalho em equipa, a harmonia no local de trabalho, a participação, o comprometimento e lealdade dos colaboradores, e a nível externo existe a preocupação com a evolução do setor, assim como com os objetivos alcançados e os lucros obtidos (documentos internos e informação transmitida na formação inicial).

2.2.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da ExpandTalent é simples, uma vez que existem apenas quatro níveis hierárquicos denominados por coordenador, chefe de equipa, técnico e estagiário. Os indivíduos de cada nível hierárquico podem tomar decisões tanto a nível operacional como a nível estratégico (envolvem-se os colaboradores de modo a contribuir para a otimização dos processos), ou seja existe autonomia, contudo a última decisão é tomada pela coordenação. Este tipo de estrutura facilita a identificação dos fluxos de informação e dos níveis de responsabilidade.

2.2.2. Caraterização dos Recursos Humanos

A ExpandTalent está presente no Porto, Viseu, Castelo Branco, Lisboa, Setúbal e Portimão, como se pode verificar no organograma (v. **Anexo 4**). À data de fim de estágio composta por 14 colaboradores alocados às diferentes áreas geográficas.

Existe um coordenador de R&S que é responsável por gerir todos os processos ativos e solucionar eventuais problemas a nível da marca. No Porto, em Lisboa e em Setúbal existem chefes de equipa, técnicos de R&S e estagiários, enquanto nos outros escritórios existem apenas técnicos. Os chefes de equipa são responsáveis por auxiliar e desenvolver os técnicos e os estagiários, assim como resolver situações de maior responsabilidade.

Ao analisar detalhadamente cada escritório, identifica-se que existem 2 colaboradores no Porto, 1 em Castelo Branco (Fundão), 6 em Lisboa, 4 em Setúbal (Barreiro) e 1 em Portimão.

Dos trabalhadores atuais na empresa, 10 (71,43%) são do sexo feminino. A nível da estrutura etária, a idade média dos colaboradores é de 25 anos. Em termos de vínculo contratual existem 2 colaboradores em regime de Estágio (Lisboa e Setúbal), 6 em regime de Contrato de Formação, 3 em Contrato de Trabalho e 3 em Prestação de Serviços. A antiguidade média dos colaboradores é 0,8 anos.

Se se analisar o nível de habilitações académicas dos colaboradores, constata-se que a grande predominância é a Licenciatura (12 colaboradores; 85,7%), sendo que de Licenciatura de RH são 6 colaboradores, seguido do Mestrado (2 colaboradores; 14,3%). Os cursos dos colaboradores são diversificados, mas todos na área das ciências sociais.

2.2.3. Funções na ExpandTalent

A nível das práticas dos RH, a empresa foca-se no R&S, planeamento e gestão da formação e no acolhimento e integração dos novos colaboradores. Em relação às funções mais administrativas, por exemplo o processamento dos salários, são realizadas através de um *backoffice* transversal, em que os administrativos processam a informação que é fornecida pelas diversas equipas da empresa.

A ExpandTalent realiza o R&S para todas as marcas do Grupo, ou seja, realiza Recrutamento para diversas áreas de mercado (telecomunicações, energia e segurança). Nesta função recorre-se à divulgação de anúncios via *Internet*, em diversas plataformas, com posterior análise curricular e realização de entrevistas estruturadas. Este tipo de entrevistas é caracterizado pela existência de um guião (v. **Anexo 5**), i.e. o entrevistador conhece todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do entrevistado, mas existe flexibilidade para a ordem e a forma de como as coloca.

Em relação à formação, o chefe de equipa passa a informação teórica, necessária à função, no primeiro dia de trabalho e auxilia nos seguintes dias. O colaborador vai aprendendo e conceptualizando as ideias conforme vai realizando as atividades e ultrapassando eventuais obstáculos que possam surgir, deste modo diz-se que os colaboradores têm formação contínua, prática e teórica.

O coordenador de R&S, assim como os chefes de equipa, mantêm o contato com os colaboradores de toda a empresa de modo a esclarecer eventuais dúvidas que possam surgir, controlar os prazos dos contratos e criar códigos de venda para os comerciais registarem e gerirem os próprios contratos de venda.

3. Descrição das Atividades de Estágio

Seguidamente será descrita a abordagem de R&S aplicada pela empresa, assim como as atividades desempenhadas ao longo do estágio. Deste modo, serão descritas as atividades do R&S pela ordem sucessiva das etapas. Tentar-se-á confrontar a literatura exposta anteriormente com o conteúdo recolhido no decorrer do estágio. Por fim, será realizada uma análise dos conhecimentos e competências adquiridas.

3.1. Processo de Recrutamento na ExpandTalent

O estágio incluiu atividades associadas ao processo de R&S de perfis comerciais para o mercado residencial, mais conhecidos por vendedores porta-a-porta, (v. **Anexo 6**) para o principal parceiro de negócios da ExpandTelecom, a empresa NOS. Dado que os comerciais são um elemento fundamental para o desenvolvimento da empresa, estes devem estar motivados e empenhados na sua função para que se consigam atingir níveis altos de sucesso. No entanto, esta função, mais especificamente de comercial residencial, tem elevado *turnover*. Como a empresa tem a capacidade de expansão e adaptação às necessidades existentes no mercado, existem sempre vagas para preencher e a possibilidade de criar equipas, havendo processos de recrutamento contínuo.

Seguidamente serão descritas as etapas do R&S executadas na empresa e desempenhadas ao longo do estágio. A primeira etapa consiste na identificação das necessidades da empresa, onde se realiza a descrição da função e do perfil. Nesta etapa deve-se analisar e avaliar o que o colaborador faz, quando e como. Para descrever o perfil do candidato identificam-se as competências necessárias: competências saber, em que se enumeram os conhecimentos que os indivíduos têm, competências saber ser, em que se avaliam as atitudes e os comportamentos (postura e imagem), e as competências

saber fazer, em que se analisam os métodos e técnicas de trabalho, assim como conhecimento teórico, contextual, organizacional e processual. Na ExpandTalent esta etapa está pré-definida, servindo de base à definição do perfil pretendido e à realização dos anúncios. Por exemplo, para o perfil de vendedor existem as competências saber ser relacionadas com imagem cuidada, capacidade inter-relacional, responsabilidade e orientação por objetivos; e competências saber fazer, como a gestão de uma carteira de clientes, angariação de novos clientes e promoção de produtos e serviços da empresa.

A segunda etapa consiste em definir a fonte de recrutamento. Na ExpandTalent opta-se pelo recrutamento externo, uma vez que existe a necessidade de preencher vagas e de criar equipas de comerciais. Na terceira etapa, para alcançar o maior número de potenciais candidatos possíveis recorrem-se a algumas técnicas, tais como anúncios, redes sociais, base de dados e parcerias com escolas do distrito.

São colocados diariamente anúncios (v. **Anexo 7**) em diversas plataformas *online*, sendo possível destacar o OLX, Net-Empregos, Sapo Emprego e Custo Justo, para as vagas existentes. O uso de diversas plataformas, assim como títulos apelativos, auxiliam as empresas a chegar a um maior número de pessoas. Contudo, algumas das plataformas usadas não dão *feedback*, ou seja, apesar da colocação de anúncios diários não são rececionadas candidaturas. A falta de candidaturas por parte de algumas plataformas resulta em tempo despendido em colocação de anúncios diariamente sem a obtenção de resultados. Existem também plataformas em que o *feedback* não é direto levando algum tempo até se rececionarem candidaturas. Por outro lado, deve ser tido em conta que existem plataformas que estão mais direcionadas para determinadas áreas de

trabalho ou funções, p.e. Expresso Emprego para funções mais técnicas e específicas, enquanto o OLX para funções mais comerciais e com habilitações literárias mais baixas.

Para alcançar a população que não realiza pesquisa de trabalho na *Internet*, a ExpandTalent coloca anúncios, em formato de papel, em jornais regionais. Este método auxilia a aproximação à população com conhecimentos para a função, mas com escassos conhecimentos informáticos ou que não tenham meios para visualizar com frequência os anúncios colocados diariamente nas plataformas *online*.

Outra forma de difundir as vagas existentes no Grupo é através da partilha de anúncios nas redes sociais, nomeadamente páginas e grupos de emprego no *Facebook*. Esta partilha fará com que potenciais candidatos, que estão efetivamente à procura de emprego e que não façam pesquisa nas plataformas habitualmente usadas pela empresa, visualizem os anúncios. No entanto, poderá ser desvantajoso uma vez que candidatos que já tenham passado pelo processo de recrutamento e que não tenham gostado das condições apresentadas, reforcem que é trabalho para o mercado residencial ou serviço porta-a-porta, dando um *feedback* menos positivo e levando os potenciais candidatos a hesitar a candidatar-se.

Uma outra forma de obter candidaturas é através de pesquisa direta de perfis que vão ao encontro das necessidades. Esta pesquisa poderá ser realizada através da base de dados da empresa ou de plataformas *online* onde as pessoas deixam o seu CV (Comunidades.net, BestEmpregos, Emprego.pt ou na página do IEFP). Esta pesquisa poderá ser realizada por zona geográfica ou pelo setor de negócio. Deste modo, facilita o contacto com possíveis candidatos, para que se mostre a oferta e as respetivas condições. Em relação à base de dados da empresa, é possível afirmar que é uma

plataforma eletrónica, em que os técnicos e os estagiários de R&S estão associados a diversos processos, relacionados com as diferentes áreas geográficas de recrutamento. A base de dados é atualizada regularmente, através das fichas dos candidatos e da associação aos processos mais adequados, sendo possível registar um histórico. O histórico dos candidatos indica se já foi agendada uma entrevista, se a entrevista já ocorreu e qual o *feedback* da entrevista, registando assim as informações e atualizando as fichas dos candidatos. Os candidatos também poderão efetuar candidatura diretamente para a base de dados, acedendo ao *link* do processo (v. **Anexo 8**).

A última técnica de recrutamento é a realização de parcerias com Escolas Secundárias, Profissionais e Associações (RUMO e Gabinete de Inserção Profissional – GIP), em que a ExpandTalent coopera na inserção de possíveis candidatos no mercado de trabalho. A RUMO é uma Cooperativa de Solidariedade Social que procura promover a inclusão educativa, profissional e comunitária de pessoas em situação de desvantagem; enquanto os GIP's têm um projeto que tem como objetivo apoiar jovens e adultos desempregados. Porém, os candidatos rececionados por esta via podem não ter o perfil indicado para o bom desempenho da função. O processo de realizar parcerias com as escolas e associações iniciou-se com uma pesquisa para perceber quais e quantas existem no distrito de Setúbal. Após a identificação das escolas e associações do distrito, analisa-se com as quais será positivo entrar em contacto e como é que se integram as pessoas vindas por este processo. Ficou decidido realizar *workshops* e cursos de formação para auxiliar as pessoas a prepararem-se para o mercado de trabalho, nomeadamente criar o CV, como procurar trabalho na *Internet*, preparação para entrevistas, comportamento a ter em entrevistas de trabalho e auxílio na aquisição de competências na área comercial.

A quarta fase é caracterizada pela análise das candidaturas recebidas. O primeiro passo a executar nesta etapa é identificar o local de residência e os contactos diretos do candidato, para entrar em contacto posteriormente e associar ao processo de R&S mais próximo da residência. Não se faz uma análise de forma exaustiva ao percurso escolar e profissional, uma vez que para o bom desempenho da função não é tão relevante a experiência até ao momento, dando-se maior ênfase às características pessoais (capacidades) e motivacionais. Não é dada tanta importância à experiência profissional, uma vez que a empresa dá formação teórica e prática necessária ao bom desempenho da função e pretende que os colaboradores sigam as diretrizes da empresa. Todas as candidaturas rececionadas são colocadas na base de dados da empresa e associadas a um projeto, de forma a gerir da melhor forma o processo do candidato.

Depois de se examinar as candidaturas recebidas, chega-se à quinta etapa do processo em que se faz uma lista de candidatos elegíveis para os processos a decorrer e contactam-se via telefone para agendar a entrevista (**v. Anexo 9**). Este agendamento decorre de um dia para o outro, para minimizar as faltas às entrevistas. As entrevistas são realizadas no Barreiro de terça-feira a sexta-feira, e em Setúbal e Almada uma vez por semana, de modo a estar mais próximo de toda a população do distrito. Após o agendamento telefónico, envia-se um *e-mail* com toda a informação referente à entrevista (dia, horário, técnico que vai entrevistar e mapa de localização) para facilitar o acesso às instalações, mostrar profissionalismo e para registo da convocatória para entrevista.

A sexta etapa é caracterizada pelo método de seleção definido pela empresa, a realização da entrevista. Quando o candidato chega às instalações, o técnico encaminha-

o para a sala onde irá ser efetuada a entrevista e entrega-lhe uma ficha de identificação/inscrição (v. **Anexo 10**). Após o preenchimento da ficha, o técnico inicia a entrevista. Inicialmente fazem-se questões de *ice breaker*, p.e. “Foi fácil chegar?”, “Está bem-disposto?”, “Então ‘nome do candidato’ recorda-se da candidatura?”, de modo a colocar o candidato mais à vontade. Depois inicia-se a entrevista analisando o percurso escolar e profissional do candidato, enumeram-se as características pessoais positivas (que se está à procura para o bom desempenho da função) e eventuais características a melhorar (que os candidatos refiram que têm de modificar). Posteriormente, é dada informação referente à empresa e à função, analisam-se as expectativas salariais e descreve-se a remuneração da função. Os últimos minutos da entrevista servem para responder a eventuais dúvidas do candidato e perceber o interesse na função para a qual se está a recrutar. Finalizada a entrevista, informa-se que caso seja selecionado se entrará em contacto telefónico até ao fim da semana, para que se possa agendar a formação de acolhimento. Após a realização da entrevista, faz-se uma avaliação do candidato (v. **Anexo 11**), onde se analisam os requisitos para o bom desempenho da função, tais como a apresentação, persistência, simpatia, motivação, características referidas anteriormente no R&S de comerciais.

Após a avaliação dos candidatos é definido quem é selecionado ou não e contactam-se os selecionados a informar o dia de formação com o coordenador de vendas responsável, e informam-se as equipas de acolhimento, para que possam integrar, ajudar e auxiliar os novos colaboradores.

Na última etapa do processo de R&S faz-se uma avaliação dos resultados obtidos, ou seja, são analisadas as candidaturas rececionadas a partir dos anúncios.

Numa situação em que os candidatos selecionados recusassem a oferta ou considerassem que o seu perfil não era o indicado para a função, o problema poderia estar na informação disponibilizada no anúncio ou na informação transmitida no agendamento telefónico. Contudo, este problema, de incompatibilidade entre oferta e perceção do candidato, poderia não estar associado diretamente ao conteúdo do anúncio, mas ao local do processo de recrutamento, uma vez que os candidatos de cada zona geográfica têm preferências diferentes.

3.2. Análise da Experiência de Estágio

O estágio permitiu desenvolver a primeira experiência profissional a nível dos RH, neste caso na vertente do R&S. Para além de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado, esta experiência ajudou a desenvolver competências ligadas ao mercado de trabalho. Deste modo, serão referidas as competências adquiridas através das atividades desempenhadas e descritas anteriormente.

A nível de funções desempenhadas ao longo do estágio foram desenvolvidas competências profissionais ligadas aos anúncios, entrevistas e seleção de candidatos. A nível de anúncios, desenvolveu-se a capacidade de elaboração, retificação, publicação e divulgação pelos diferentes meios. A elaboração dos anúncios teve por base a informação transmitida e os diversos anúncios já publicados pela empresa e posteriormente foram validados pelo chefe de equipa para divulgação. Existe obrigatoriedade de os anúncios conterem informação referente à empresa, função, perfil pretendido, condições oferecidas e procedimento de candidatura. Contudo, existem diferenças a nível do *feedback* dos candidatos em relação aos anúncios das diferentes zonas dos processos de R&S. Conseguiu-se verificar, através dos anúncios publicados

nas diversas plataformas, que ao nível do Barreiro e Almada os candidatos valorizam “Part-Time”, “Promotor” e frases motivacionais, enquanto em Setúbal as frases motivacionais não atraem candidatos, mas valorizam “Agente” nos títulos de anúncio. Por outro lado, a indicação de “comercial” ou “residencial”, em qualquer zona geográfica, levava a um decréscimo do número de candidaturas. A nível da realização de entrevistas e seleção dos candidatos, existia o cuidado de adaptar o discurso do guião de entrevista e a postura perante os candidatos, assim como ter o cuidado de não omitir involuntariamente temas fundamentais. Através da observação e realização de entrevistas, mas também do auxílio dos colegas de equipa, fizeram-se ajustes para ter em atenção a informação relevante e a sensibilidade para lidar com os diferentes candidatos.

Com esta aprendizagem adquiriu-se conhecimento, assim como capacidade para gerir determinadas situações. Alguns candidatos estavam a candidatar-se a um primeiro emprego, e por isso era a primeira entrevista e manifestavam algum nervosismo e dificuldade em mostrar quem verdadeiramente eram. Apesar disso, seria necessário perceber quais seriam os comportamentos, do dia-a-dia, do candidato. Aos candidatos mais nervosos e preocupados tentar-se-ia colocá-los mais à vontade mostrando uma posição mais flexível. Por outro lado, com os candidatos que se mostravam com uma postura mais exibicionista ter-se-ia de colocar um travão e mostrar uma posição mais rígida. Ao realizar entrevistas presenciais a pessoas com personalidade diferente, ter-se-ia de adaptar o discurso e posição, sendo necessário perscrutar informações relacionadas com a esfera pessoal para perceber até que ponto se adaptariam à função. Contudo, alguns candidatos pretendiam aprofundar demasiado certos aspetos que seriam supérfluos para prever o bom desempenho da função.

Algumas das competências adquiridas e desenvolvidas, a nível pessoal, ao longo do estágio foram:

- Comunicação: capacidade de adaptar o discurso à pessoa que está à nossa frente, assim como ter em atenção o discurso usado nos anúncios, uma vez que se está a realizar comunicação externa e a transmitir uma imagem da empresa;
- Escuta ativa: saber ouvir e interpretar o que dizem, assim como executar as tarefas da forma que explicam e solicitam que se realizem;
- Trabalho de equipa: adaptação aos diferentes elementos da equipa e à sua maneira de trabalhar, assim como a ajuda mútua desenvolvida e a resolução de problemas em equipa;
- Interação com os outros: através da relação interpessoal com os diferentes colegas de trabalho e os diversos candidatos que foram entrevistados ao longo do estágio;
- Responsabilidade: capacidade de gerir os próprios processos de R&S, desde a colocação dos anúncios até ao fim do processo, seleção dos candidatos;
- Autonomia: transmitida através da confiança e da liberdade para a realização das tarefas propostas, tais como publicação de anúncios, contactos telefónicos e questões em entrevista;

- Segurança: sentimento de se estar sempre envolvido e apoiado por toda a equipa, passando pelo acompanhamento e orientação dos superiores.

4. Considerações Finais

Seguidamente será realizada uma análise do estágio, apresentando algumas limitações e sugestões para o processo de R&S da empresa.

A realização do relatório de estágio foi uma opção devidamente ponderada e resultou da necessidade existente de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, bem como adquirir experiência e “abrir as portas” para o mercado de trabalho. A escolha do estágio na área do R&S foi resultado de uma oportunidade que surgiu por parte da ExpandTalent. O estágio revelou-se uma experiência enriquecedora, uma vez que através das atividades realizadas aplicou-se na prática os conhecimentos de R&S aprendidos no decorrer do curso, assim como através da experiência, acompanhamento, apoio e participação nas diversas atividades da empresa. Ao longo do estágio foi dada autonomia e responsabilidade, sempre com um acompanhamento contínuo, nas tarefas inerentes ao processo de R&S, conseguindo ser possível adquirir uma aprendizagem diversificada a nível do R&S, assim como melhorar e desenvolver capacidades a nível pessoal e profissional.

Relacionando a teoria recolhida com a prática realizada no estágio, é possível dizer que, referente ao processo de R&S, as técnicas e os métodos usados pela empresa são os mais usuais e os que mostram melhores resultados no que respeita à validação e adaptação dos candidatos à função (Borman *et al.*, 1997; Sackett e Lievens, 2008).

Em relação aos anúncios, uma das técnicas usada para o recrutamento, fornecem informação detalhada no que diz respeito ao setor de negócio, função, responsabilidades e perfil pretendido, isto para facilitar a identificação do candidato com a empresa.

No que diz respeito às redes sociais virtuais, outra técnica usada pela empresa, facilitam a procura e identificação de potenciais candidatos que estejam à procura ou não de emprego, uma vez que os profissionais que se encontram satisfeitos a nível profissional não respondem a anúncios (Drinkwater, 2013). Deste modo, tendo por base que estamos na era das telecomunicações e das redes sociais, será importante garantir que a página de *Facebook* da marca esteja atualizada, atrativa e em contacto diário com potenciais candidatos, isto porque não existe uma página oficial. Uma sugestão para melhorar esta interação e a proximidade com potenciais candidatos, será a partilha de conteúdo e de iniciativas para estimular a participação. Alguns exemplos são a divulgação das ofertas de emprego em grupos, criar fóruns e discussões de técnicas de vendas, partilhar artigos e revistas sobre área comercial ou entrevistas que estejam relacionadas com a empresa.

Apesar de não ser determinante, poderia ser interessante e importante partilhar o *link* dos processos que estão ativos na base de dados interna (plataforma da empresa), para que os candidatos enviassem candidaturas automaticamente, assim como melhorar o *layout*, de forma a criar uma navegação e pesquisa mais facilitada.

No que se refere à segunda parte do processo de R&S, a empresa poderia utilizar diversos métodos de seleção em vez de existir o foco na entrevista presencial e na apreciação do técnico que realiza a entrevista. Dentro dos métodos de seleção, na ExpandTalent, o foco são as entrevistas, que se assumem como a principal ferramenta

de avaliação dos candidatos, uma vez que existe forte capacidade preditiva (Cunha *et al.*, 2010). As entrevistas são realizadas de forma presencial, sendo que através do agendamento telefónico poderá existir uma pré-seleção devido às capacidades comunicacionais do candidato (Torrington *et al.*, 2008).

Relativamente às entrevistas, a empresa poderia preparar os técnicos e estagiários de R&S com formação para temas específicos que estão relacionados com a função. Um dos pontos essenciais a abordar nesta formação seriam os erros de perceção, uma vez que influenciam o resultado final do processo de recrutamento. Os erros mais comuns nestas situações são a recolha seletiva de informações, estereótipos e efeito de contraste. O problema afetará não só o processo de recrutamento, como também os resultados da empresa, uma vez que existe a possibilidade de selecionar alguém que não tem competências/capacidades para exercer bem a função.

É ainda de referir, no que toca ao processo de recrutamento, que a empresa deverá ponderar quais as características primordiais a identificar nos candidatos. Uma vez que a empresa executa uma abordagem alternativa, procura características iguais às dos colaboradores que têm ou tiveram sucesso. Deste modo, o resultado do processo de R&S é ter pessoas com perfis similares, isto poderá facilitar a inserção dos candidatos nas diferentes equipas (Whiddett e Kandola, 2000). Contudo, não se tem em conta as características que podem levar os candidatos ao insucesso na função (Brehmer *et al.*, 2013). Deste modo, será uma mais-valia se a empresa analisar as características associadas ao sucesso e insucesso e quais as que dificultam o bom desempenho da função.

Uma mais-valia para a empresa seria realizar um acompanhamento personalizado dos colaboradores por parte dos RH, de modo a perceber a evolução das suas motivações e auxiliar na gestão de carreira, em vez de após o processo de R&S entregar os novos colaboradores às equipas de trabalho e aguardar que sejam eles a vir ter com os elementos dos RH para esclarecer qualquer dúvida.

Um outro ponto que poderia ser abordado na empresa, numa perspetiva de perceção das opiniões dos candidatos, seria averiguar as reações e opiniões face ao processo de R&S, imagem organizacional e nível de atração e retenção da empresa. A importância deste fator é crucial, uma vez que “o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, e as organizações que melhor atraem, selecionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem” (Ployhart, 2006 apud. Cunha *et al.*, 2010:193).

Seria também interessante se a empresa, através da base de dados, avaliasse mensalmente o *feedback* de cada plataforma, contabilizando o número de candidatos selecionados e agendados rececionados através dos *sites* de emprego.

Concluindo, deverá ser reforçada a ideia que os processos de R&S podem conter erros e que é necessário ter em conta diversos preditores de desempenho. É crucial ter em conta todas as características dos candidatos, de sucesso e insucesso, de forma a prever da melhor forma o desempenho futuro (Brehmer *et al.*, 2013; Cron *et al.*, 2005).

Finalmente, é de realçar que as práticas de GRH da GoExpand têm potenciado a cooperação e disponibilidade de todos os elementos da equipa de R&S, possibilitando a

execução das tarefas propostas com êxito e criando um ambiente onde predomina a calma e a confiança.

Referências Bibliográficas

- Almeri, T. M., Martins, K. R. & Paula, D. S. P. (2013). *O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção*. *Revista de Educação, Cultura e Comunicação Social*, 4(8), 77-94.
- Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 121-136.
- Bach, S. (2005 [1989]) *Managing Human Resources: Personnel management in transition*, Oxford: Blackwell.
- Bartram, D. (2000), Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes, *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261-274.
- Bilhim, J. A. F. (2009 [2004]). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borman, W. C, Hanson, M. A. & Hedge, J. W. (1997). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 48, 299-337.
- Brannick, M. T. & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, Cal.: Sage.
- Brehmer, A., Lilly, B. & Tippins, M. J. (2013). Improving Salesperson Recruitment: Examining Practices of Screening Candidates for Potential Success versus Potential Failure. *Journal of Applied Business and Economics*, 15(1), 29-38.
- Correia, A. G. (2005). *As práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal*. Trabalho Final de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Cron, W. L., Marshall, G. W., Singh, J., Spiro, R. L. & Sujan, H. S. (2005) Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 123-136.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010 [2007]). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Emery, C. R., & Handell, K. S. (2007). Selection of Sales Personnel: Love at First Sight. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, 12(1), Allied Academies International Conference, Jacksonville.
- Hirsh, J. B. (2009). Choosing the right tools to find the right people. *The Psychologist*,

22(9), 752-755.

IRS (2003). Job descriptions and person specifications, *IRS Employment Review*, 776, 42-49.

Matosinhos, H. B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*. Trabalho Final de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Matthews, B. P. & Redman, T. (2001). Recruiting the wrong salespeople: Are the job ads to blame?. *Industrial Marketing Management*, 30(7), 541-550.

NP 4427 (2004). *Norma Portuguesa para Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos*. Instituto Português da Qualidade.

Pearn, M. & Kandola, R. (1988). *Job Analysis: A practical guide for managers*. London: IPM.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005 [1995]). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013 [2005]). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education.

Ryan, G., Gubern, M. & Rodriguez, I. (2000). Recruitment advertising: The marketing-human resource interface. *International Advances in Economic Research*, 2(6), 354-364.

Sackett, P. R. & Lievens, F. (2008 [2007]). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.

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

Stoller, J. (2012). Recruiting with social media Online tools open doors. *CMA Magazine* (1926-4550), 86(1), 40.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, Stephen (2008 [1987]). *Human Resource Management*, Pearson Education Limited.

Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. Lisboa: Edições Silabo.

Whiddett, S. & Kandola, B. (2000). Fit for the job?, *People Management*, 6(11), 30–34.

Webgrafia

Andrade, M. S. (2013). “Entrevista a Rui Guedes Quinhones”. Revista de Vendas & Negociação *Do it!*, (6):42-43. Consultado a 15 de Abril de 2015: <http://upageit.com/ebooks/doi/doi6/pdf/doi6.pdf>

Chamorro-Premuzic, T. (2015). 3 Emerging Alternatives to Traditional Hiring Methods. *Harvard Business Review*. Consultado em 30 de Junho de 2015: <https://hbr.org/2015/06/3-emerging-alternatives-to-traditional-hiring-methods>

Cidade das Profissões (s.d.). *Técnico de Vendas*. Consultado a 6 de Junho 2015: <http://cdp.portodigital.pt/profissoes/profissoes-com-futuro/tecnico-de-vendas>

Conselho Setorial para Qualificações. Consultado a 3 de Março de 2015: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/Index>

Drinkwater, D. (2013). Five Quick Steps for Using LinkedIn for Recruitment. *PC World*. Consultado a 20 de Junho de 2015: <http://www.pcworld.com/article/2037257/5-quick-steps-for-using-linkedin-for-recruitment.html>.

Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2010). *A Imprensa Local e Regional em Portugal*. Consultado a 10 de Agosto de 2015: <http://www.erc.pt/documentos/ERICImprensaLocaleRegionalfinal.pdf>

Espaço Atlântico (s.d.). *Manual do Formador Técnicas Comerciais*. Consultado a 6 de Junho 2015: http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=25180382&att_display=n&att_download=y

Essays, UK. (2013). *Importance Of Recruitment And Selection Of Salespeople*. Business Essay. Consultado a 21 de Maio 2015: <http://www.ukessays.com/essays/business/importance-of-recruitment-and-selection-of-salespeople-business-essay.php?cref=1>

Fernandes, M. T. (s.d.). *A norma portuguesa NP 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – requisitos*. Consultado em 15 Dezembro 2014: http://telesfernandes.net/idi/IDI_A_NP_4427.pdf,

Instituto Português da Qualidade, *NP 4427:2004 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos*. Consultado em 15 Dezembro 2014: http://www.fmh.utl.pt/agon/cpfmh/docs/documentos/aulas/165/NP004427_2004.pdf

International Task Force on Assessment Center Guidelines (2009). “Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations”. *International Journal of selection and assessment*, 17(3), consultado em 15 de Dezembro de 2014: <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2002/2009EthicalGuidelines.pdf>

Machado, N. L. M. (2006). *Características de um campeão de vendas*. Consultado 10 de Junho 2015: http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=63

MBTI. Consultado 3 de Fevereiro de 2015: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

Anexos

Anexo 1 – Relatório de Empresas



Fonte: www.einforma.pt

Anexo 2 – Informações GoExpand

Sobre a Actividade da Goexpand - Consultoria, Lda

1. A sociedade dedica-se, no território nacional e no estrangeiro, à actividade de consultoria às empresas nas áreas de promoção, divulgação e distribuição de produtos e serviços de telecomunicações, de equipamentos eléctricos e tecnológicos e de outros similares, bem como nas áreas de instalação e manutenção técnica de soluções de multimédia, voz fixa e móvel e internet. 2. A sociedade tem, ainda, por objecto a construção de redes de transporte e distribuição de electricidade e de redes de telecomunicações no território nacional.

Informações da Goexpand - Consultoria, Lda

NIF	509587518	Morada da Sede	Rua Castilho, N. 57 - 3. Esquerdo 1250-068 Lisboa
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Capital Social	€ 100.000,00
Data Constituição	12/10/2010	CAE	78100 - Actividades das empresas de selecção e colocação de pessoal
Última Atualização	17/09/2014	Atos Disponíveis	20 Atos societários
Designações Anteriores	2010 - Exnovo - Consultoria, Lda 2011 - Goexpand - Consultoria, Lda		

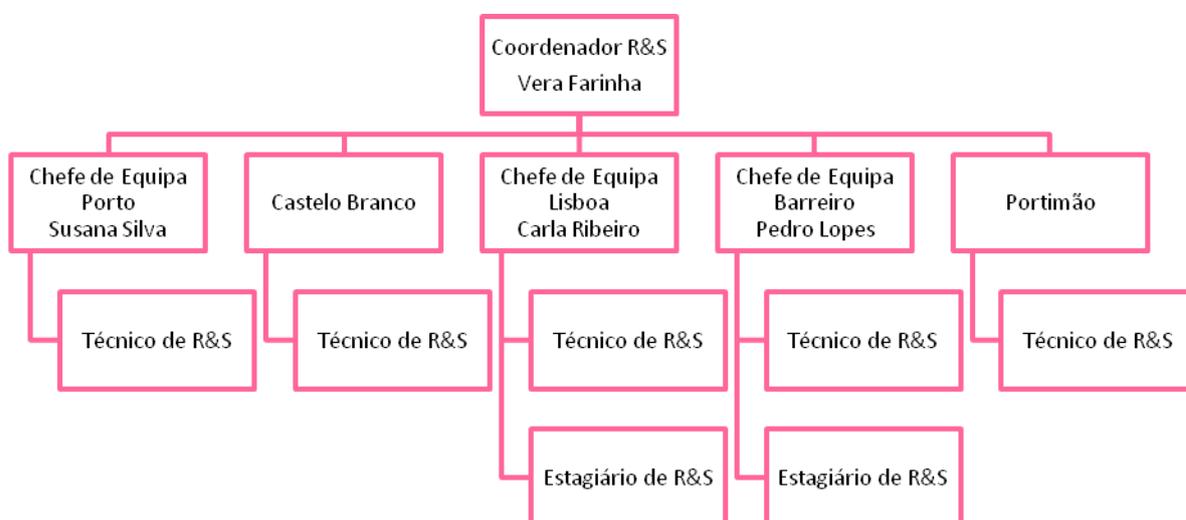
Fonte: <https://www.racius.com/relatorios>

Anexo 3 – Localização geográfica da GoExpand



Fonte: Documentos Internos da ExpandTalent

Anexo 4 – Organograma da ExpandTalent



Fonte: Elaboração pelo próprio

Anexo 5 – Guião de Entrevista

Apresentação ao Candidato

- **ICE BREAKER:** Foi fácil aqui chegar?
- Então ‘candidato’ recorda-se do anúncio?
- O horário é das 15h às 22h, como dizia na oferta, tem disponibilidade?
- E de ‘onde mora’ até nós demoraria mais ou menos quanto tempo?

Percurso do Candidato

- Tem o ‘X’ ano decidiu não prosseguir com os estudos começou logo a trabalhar?
- Então seguiu a área de ‘X’ porquê? Gostou / está a gostar?
- Em relação ao seu percurso profissional fale-me um bocadinho...
- Na sua opinião, quais as características que considera fundamentais para ser um bom comercial?
- Características positivas a nível pessoal?
- Agora um pouco mais difícil, características pessoais a melhorar?

Apresentação da Empresa e Função

- A *ExpandTalent* é uma consultora de Recrutamento e Seleção, a nossa especialidade é o perfil comercial e fazemo-lo para diversos clientes.
- Relativamente à **função** ...
- O ‘candidato’ revê-se nestas funções?

Expetativas Salariais e Descrição da Remuneração

Feedback do Candidato

- Qual a sua opinião? É uma forma atrativa de trabalhar?
- ‘Candidato’, tenho uma última pergunta para si: porque é que o devemos seleccionar? Porque é que será uma mais-valia para nós?
- ‘Candidato’ agradecemos a sua presença na entrevista, se eventualmente o seleccionarmos vamos contactar até ao final da semana, para posteriormente comparecer a uma formação.

Fonte: Documentos Internos da ExpandTalent

Anexo 6 – Plano de Estágio

PLANO DE ESTÁGIO – Carla Matos

1. Caracterização do Estágio Proposto

1.1 Justificação Global do Projecto

O objetivo geral será dotar o estagiário das ferramentas necessárias para desenvolver um Processo de Recrutamento e Seleção.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

COMPETÊNCIAS SABER

- Caracterização da necessidade;
- Caracterização do perfil do candidato;
- Caracterização da função a ser ocupada;
- Fontes de recrutamento.

COMPETÊNCIAS SABER SER

- Postura do entrevistador.

COMPETÊNCIAS SABER FAZER

- Conceção de um anúncio;
- Conceção de um guião de entrevista;
- Realização de uma entrevista presencial;
- Avaliação do resultado do processo de recrutamento.

Conteúdos:

1. A preparação do recrutamento e seleção
 - 1.1. Identificação da necessidade de recrutamento
 - 1.2. Conhecimento das características do cargo/função a ser ocupada
 - 1.3. Identificar o perfil do candidato
2. A estratégia de recrutamento
 - 2.1. A prospeção de candidaturas
 - 2.2. A conceção de um anúncio eficaz
 - 2.3. Análise curricular
3. Técnicas de recrutamento e seleção
 - 3.1. A entrevista
 - 3.2. O processo da entrevista
 - 3.2.1. Guião de entrevista
 - 3.2.2. Aferição da motivação dos candidatos
 - 3.2.3. Postura do selecionador
 - 3.3. Avaliação de resultados do processo de recrutamento e seleção
 - 3.4. O retorno para candidatos selecionados e não selecionado.

Fonte: Criação da empresa para a realização deste estágio específico

Anexo 7 – Exemplo de Anúncio

A **ExpandTalent**, empresa presente no mercado de trabalho há 10 anos, é focada no recrutamento e seleção. Atualmente encontra-se a recrutar talentos para integrarem a sua equipa de comerciais na Margem Sul do Tejo. Valorizamos o profissionalismo, a proatividade e a vontade de aprender.

Função:

- Gestão de uma carteira de clientes
- Prospecção de mercado
- Angariação de novos clientes
- Promoção de produtos e serviços de empresa

Perfil:

- Imagem cuidada
- Capacidade de persuasão
- Capacidade inter-relacional com o cliente
- Responsabilidade
- Orientação por objetivos

Oferecemos:

- Contrato de Trabalho
- Formação inicial e contínua
- Integração em equipa jovem e dinâmica
- Remuneração aliciante
- Transporte ao cargo da empresa

Horário: 15h-22h (de 2ª a 6ª feira)

Local: Almada / Barreiro / Setúbal (Distrito de Setúbal)

Vais ao encontro do perfil que procuramos?
Então do que estás à espera, candidata-te já!

Fonte: Elaboração pelo próprio

Anexo 8 – Plataforma da empresa



Menu Principal Processos Currículo Meus Eventos Histórico de Candidaturas Anexos					
Pesquisa Avançada					
Ver Todos os Processos					
Ver Todos os Processos				Mostrar 1 Até 50 de 79	
No.	Empresa ⇅	Código ⇅	Título do Processo ⇅	Local ⇅	Publicado ⇅
1	Expand Talent	160	Vendedor Empresarial	Castelo Branco, Fundão	29-05-2015
2	Expand Talent	158	Jovens Promotores (M/F) – LISBOA	Lisboa, Lisboa	26-05-2015
3	Expand Talent	157	Consultores NOS Empresas (M/F) - LISBOA	Lisboa, Lisboa	26-05-2015
4	Expand Talent	156	Administrativo (M/F) Controlo Técnico	Lisboa, Alenquer	08-05-2015
5	Expand Talent	155	Vendedor (M/F) Sistemas de segurança Lisboa/Oeiras	Lisboa, Lisboa	20-04-2015
6	Expand Talent	154	Vendedor de Sistemas de Alarmes (m/f)	Faro, Portimão	17-04-2015
7	Expand Talent	152	Técnico de Recrutamento e Seleção Júnior (m/f)	Lisboa, Lisboa	19-03-2015
8	Expand Talent	151	Vendedores C/ ou S/ experiência (m/f) - Teltabo	Lisboa, Lisboa	19-03-2015
9	Expand Talent	148	Vendedor Sistemas de Segurança (M/F) Póvoa/Vila do Conde	Porto, Vila do Conde	17-03-2015
10	Expand Talent	147	Vendedor C/ ou S/ experiência (m/f) - Konecta	Lisboa, Lisboa	17-03-2015
11	Expand Talent	149	Jovens 1º Emprego - Ganhos Imediatos	Lisboa, Lisboa	17-03-2015

Fonte: http://expandtalent.peoplenect.com/ats/external_applicant/?page=view_all_jobs

Anexo 9 – Guião para Marcação de Entrevista

- Bom dia/tarde! Estou a falar com o/a senhor/a “X”?
- Se não: então será possível falar com “X”? Se é impossível falar neste momento voltaremos a tentar contatar mais tarde.
- Se sim: Daqui fala Carla Matos da empresa ExpandTalent, enviou-nos uma candidatura, recorda-se?
- Se não: respondeu a um anúncio para a área comercial, das 15 horas às 22 horas, com formação inicial e contínua (remunerada).
- Gostaria de saber se tem disponibilidade para agendarmos uma entrevista para amanhã às “X horas”.
- Se sim: indica-se a morada ao candidato, a hora e o técnico com quem irá ter a entrevista.
- Confirme-me só o seu *e-mail* para proceder ao envio da informação referente à entrevista e de um mapa para que encontre o nosso escritório mais facilmente.
- Se não: Então, neste caso, a sua candidatura ficará sem efeito.

Continuação de bom dia e obrigada pela sua disponibilidade

Fonte: Elaboração pelo próprio

Anexo 10 – Ficha de Identificação



Ficha de Identificação (A preencher com maiúsculas)

A preencher pelos serviços:

Colaborador nº: _____

Função: _____

Data de admissão ___/___/___

TRH: _____

Dados Pessoais

Nome completo _____

Data de nascimento: ___/___/___ Naturalidade: _____

Nacionalidade: _____ Estado civil: _____

Cartão de Cidadão nº _____ Validade: _____

Passaporte/Autorização de residência nº _____ NIF: _____

Carta de condução: Ligeiros _____ Motociclos _____ Viatura própria: Sim _____ Não _____

Contactos

Morada: _____

Código Postal: _____ - _____ Localidade: _____

Telefone: _____ Telemóvel: _____

E-mail: _____

Habilitações Literárias

Habilitações escolares: _____

Área/Especialidade/Curso: _____ Ano de conclusão: _____ Média final: _____

Cursos/Seminários: _____

Experiência profissional

De: ___/___/___ a: ___/___/___ Empresa: _____

Funções: _____

Motivo de saída: _____

De: ___/___/___ a: ___/___/___ Empresa: _____

Funções: _____

Motivo de saída: _____

Assinatura: _____ Data: ___/___/___

Fonte: Documentos Internos da ExpandTalent

Anexo 11 – Ficha de Avaliação



GRELHA DE AVALIAÇÃO DO CANDIDATO

Função: Consultor Comercial ... Local: ... Data: / /2015

*Nome do candidato:

Idade:

CARACTERISTICAS	Revelou	Revelou Parcial/	Não Revelou	Evidências/Fundamentar conclusões
Orientação para Resultados				
Ambicioso (a)				
Autoconfiante				
Capacidade Argumentação				
Boa Apresentação/ Imagem				
Simpático (a)				
Comunicativo (a)				
Dinâmico (a)				
No decorrer da entrevista, o candidato evidenciou traços de liderança? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>				
OUTPUT BASE DADOS A (aprovado) + AR (aprovado com reservas) +/- NA (não aprovado) - Data prevista para formação: / /2015 Responsável:				

*Preencher com letra legível

Seleção...Grelha de Avaliação do Candidato...Expand Talent

Fonte: Documentos Internos da ExpandTalent