



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA**  
**GLOBAL PARTNER**

**TOMÁS AFONSO DIAS RAMPAZZO**

**OUTUBRO - 2023**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA**  
**GLOBAL PARTNER**

**TOMÁS AFONSO DIAS RAMPAZZO**

**ORIENTAÇÃO:**  
**PROFESSOR DOUTOR DANIEL ALEXANDRE DA SILVA**  
**SEABRA LOPES**  
**DR. PAULO SANTOS**

**OUTUBRO - 2023**

## RESUMO

Num cenário empresarial cada vez mais competitivo e globalizado, o recrutamento e seleção de talentos tornou-se uma atividade vital para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. É através deste processo que as organizações atraem e integram profissionais talentosos capazes de impulsionar a inovação, a produtividade e o crescimento organizacional.

O presente relatório de estágio tem como propósito descrever e refletir criticamente sobre as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular realizado na *Global Partner*, uma consultora portuguesa especializada em gestão de Recursos Humanos, que se destaca pela sua metodologia de trabalho baseada na técnica de pesquisa direta de candidatos no mercado de trabalho.

Para este fim, será feito um percurso pela literatura, identificando e desenvolvendo os métodos, as técnicas e as práticas associadas ao processo de recrutamento e seleção da *Global Partner*, seguindo-se uma análise descritiva da organização e da sua estrutura, de forma a compreender como esta funciona internamente. A reflexão crítica das atividades desenvolvidas no estágio será realizada através de um confronto entre o procedimento adotado pela *Global Partner* e a literatura, identificando pontos de encontro e de afastamento existentes entre a teoria e a prática.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; *Global Partner*; Estágio curricular.

## **ABSTRACT**

In an increasingly competitive and globalized business scenario, talent recruitment and selection has become a vital activity for the success and sustainability of organizations. It is through this process that organizations attract and integrate talented professionals capable of driving innovation, productivity and organizational growth.

The purpose of this internship report is to describe and critically reflect on the activities developed within the scope of the curricular internship carried out at Global Partner, a portuguese consultancy specialized in Human Resources management, which stands out for its work methodology based on the direct research technique of candidates in the job market.

For this purpose, a literature review will be carried out, exposing the methods, techniques and practices associated with the Global Partner recruitment and selection process, followed by a descriptive analysis of the organization and its structure, in order to understand how this works internally. Critical reflection on the activities carried out during the internship will be carried out through a confrontation between the procedure adopted by Global Partner and the literature, identifying points of encounter and separation between theory and practice.

**Keywords:** Human Resources Management; Recruitment; Selection; Global Partner; Curricular Internship.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar um agradecimento especial à empresa que me acolheu, na pessoa do Dr. Paulo Santos e aos seus colaboradores, pela disponibilidade diária durante o estágio e abertura total para o meu crescimento pessoal na área. Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Daniel Lopes pela orientação e pela disponibilidade que sempre teve em esclarecer qualquer questão longo desta jornada.

A minha profunda gratidão aos meus pais pelo constante encorajamento e apoio no sentido de atingir a excelência pessoal.

Para o meu irmão Riccardo agradeço a plena disponibilidade, encorajamento nos momentos cruciais e confiança nas minhas decisões.

À minha namorada Cátia agradeço a sua paciência, carinho e o espírito crítico, que contribuiu para a melhoria deste Trabalho Final de Mestrado.

Aos meus queridos avós, Jovita, Abílio e Giulietta que me ensinaram e encaminharam no sentido do bem, do trabalho e da consistência, o meu muito obrigado.

Por fim, a todos os meus amigos, os meus mais sinceros agradecimentos.

# ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                                 | <b>2</b>  |
| 1. O Processo de Recrutamento .....  | 2         |
| 1.1. Análise e descrição da função .....                                       | 3         |
| 1.2. Fontes de Recrutamento .....  | 4         |
| 1.3. Técnicas de recrutamento .....  | 5         |
| 1.3.1. Anúncios.....   | 5         |
| 1.3.2. Base de Dados .....   | 6         |
| 1.3.3. E-recrutamento .....  | 7         |
| 1.3.4. Head-Hunting/Executive Search .....                                     | 9         |
| 2. O Processo de Seleção.....  | 11        |
| 2.1. Técnicas de Seleção.....  | 12        |
| 2.1.1. Triagem curricular .....  | 12        |
| 2.1.2. Entrevista de seleção .....   | 13        |
| <b>CAPÍTULO II - DESCRIÇÃO DA GLOBAL PARTNER .....</b>                         | <b>16</b> |
| 2.1. Apresentação da Global Partner .....                                      | 16        |
| 2.2. Estrutura e Caracterização Organizacional.....                            | 18        |
| <b>CAPÍTULO III - ENQUADRAMENTO PRÁTICO .....</b>                              | <b>21</b> |
| 3.1. Metodologia.....  | 21        |
| 3.2. Atividades realizadas .....   | 21        |
| 3.3. O Processo de Recrutamento e Seleção da Global Partner HR Solutions ..... | 23        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO IV – REFLEXÃO CRÍTICA .....</b>                               | <b>27</b> |
| 4.1. Análise Crítica e Confronto entre Teoria e Prática.....              | 27        |
| 4.2. Considerações Finais .....   | 30        |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b>                                   | <b>32</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>40</b> |
| Anexo 1 - Base de dados de candidatos OpenCats.....                       | 40        |
| Anexo 2 - Site da Global Partner .....                                    | 41        |
| Anexo 3 - Exemplo de anúncio no site da Global Partner HR Solutions ..... | 42        |
| Anexo 4 – Caracterização dos Recursos Humanos da Global Partner .....     | 43        |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 – Organograma da Empresa <i>Global Partner</i>.....</b> | <b>18</b> |
|---|-----------|

## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão optei pela realização de um relatório de estágio como Trabalho Final de Mestrado. Esta escolha surgiu de uma vontade de terminar este ciclo de estudos de uma forma proveitosa e assim aplicar os conhecimentos e práticas académicas desenvolvidas ao longo destes dois anos num contexto real de trabalho.

O estágio curricular foi realizado na empresa *Global Partner*, uma consultora portuguesa de Recursos Humanos que presta serviços na área do recrutamento e seleção, tendo sido colocado na unidade de negócio *Global Partner HR Solutions* a exercer funções de recrutador (*Researcher*).

Este relatório está centrado no tema do recrutamento e seleção, uma área incontornável em Gestão de Recursos Humanos devido à sua relevância e impacto direto no desempenho e sucesso organizacional (Rego et al., 2020). Este tema assume importância significativa na *Global Partner* devido à sua natureza desafiadora e à necessidade de identificar e atrair indivíduos talentosos capazes de potenciar o crescimento estratégico nas organizações.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico, recorrendo a reflexões de diversos autores em torno do processo de recrutamento e seleção e das respetivas técnicas. No segundo capítulo é apresentada a organização que me acolheu, as suas unidades de negócio e a caracterização da estrutura organizacional. No terceiro capítulo é explicada a metodologia adotada para a elaboração do presente relatório, são descritas as atividades realizadas no decurso do estágio curricular, assim como é feita uma análise detalhada das fases do processo de recrutamento realizado pela *Global Partner* com base na literatura anteriormente explorada sobre o tema. No quarto e último capítulo procede-se a uma reflexão crítica que procura fazer uma comparação entre as práticas desenvolvidas pela *Global Partner* e a revisão de literatura, bem como, uma apreciação pessoal da experiência vivenciada durante o estágio curricular.

## Capítulo I - Revisão de Literatura

### 1. O Processo de Recrutamento

O recrutamento diz respeito ao processo que tem como objetivo a atração e captação de pessoas para uma organização que necessita de perfis específicos, através de um conjunto de técnicas e procedimentos, sendo sucedido pelo processo de seleção (Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 2010).

Para Muscalu (2015), a sobrevivência e o sucesso a longo prazo de uma organização num mercado fortemente competitivo dependem da qualidade dos Recursos Humanos disponíveis. Desta forma, segundo o autor, cabe à organização através do processo de recrutamento, identificar e atrair os melhores candidatos.

O processo de recrutamento consiste, deste modo, na procura de candidatos que reúnam os requisitos pretendidos por uma organização, com o intuito de satisfazer as necessidades de capital humano (Otoo et al., 2018).

Este processo “pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos na organização e manter inalterado o *status quo*, ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade no negócio” (Chiavenato, 2010, p. 118).

Neste sentido, os processos de recrutamento podem ser operacionalizados de diversas formas conforme os objetivos e as possibilidades financeiras da organização e o contexto envolvente à função a recrutar (Rego et al., 2020).

De acordo com Chiavenato (2010), este processo assenta em três fases diferentes, incidindo primeiramente sobre o que a organização precisa em termos de Recursos Humanos, de seguida sobre o que o mercado de trabalho pode oferecer e, por fim, sobre a escolha das técnicas de recrutamento a usar.

Baylão & Rocha (2014) realçam a importância do recrutamento assentar numa base criteriosa, de forma a contratar profissionais adequados e qualificados que estejam aptos a contribuir positivamente para a qualidade dos serviços da organização.

Apesar de não existir um consenso na literatura segundo o qual o sucesso deste processo depende de um determinado procedimento, é usual este ter o seu início com a análise e descrição da função a recrutar, sendo posteriormente selecionadas as fontes e

técnicas de recrutamento adequadas (Bilhim, 2009; Chiavenato, 2010; Melanthiou et al., 2015; Rego et al., 2020). Assim, a análise da literatura seguirá esta ordem de ideias considerando a análise e descrição da função como o momento inicial do processo de recrutamento seguindo-se uma análise das fontes e técnicas de recrutamento.

### **1.1. Análise e descrição da função**

A análise e descrição da função é considerada por muitos autores a base das práticas de Recursos Humanos atendendo à sua preliminaridade no âmbito das atividades de recrutamento, seleção ou avaliação de desempenho (Rego et al., 2020). De acordo com Ashraf (2017), as práticas de recrutamento e seleção apoiadas numa análise e descrição de função potenciam a performance da organização.

A análise da função, de acordo com Ghorpade & Atchison (1980), é uma atividade organizacional contínua e intencional desempenhada por profissionais com o intuito de compreender, sintetizar e disseminar informações relativas ao posto de trabalho. A análise da função pode ser definida como “a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função” (Rego et al., 2020, p.139). É através desta prática que se consegue definir o perfil profissional de futuros colaboradores, sendo essencial elaborá-la antes do processo de recrutamento (Bilhim, 2009).

De acordo com DeCenzo et al. (2010), a análise da função permite criar três componentes principais: a descrição da função, onde está explanado o conteúdo e as condições da função assim como as condições de emprego; a especificação da função, onde estão clarificadas as qualificações, habilitações e conhecimentos mínimos que o candidato deverá deter; e as métricas de desempenho que permitem atribuir um valor relativo a cada função numa organização.

Por sua vez, a descrição da função consiste num documento escrito que não tem um formato universal onde, por norma, consta a identificação e descrição de uma função no que respeita às suas atribuições, deveres e responsabilidades, condições de empregabilidade e objetivos globais (Rego et al., 2020).

De acordo com Bilhim (2009), o sucesso do recrutamento depende da qualidade da descrição de funções, neste sentido, é fundamental que haja uma análise profunda da função com informações completas e objetivas de maneira que a descrição da função

corresponda à realidade. Smith (2015) corrobora esta ideia afirmando que a descrição da função deve ser o mais precisa possível, devendo estar atualizada perante as mudanças das responsabilidades laborais.

## **1.2. Fontes de Recrutamento**

As fontes de recrutamento podem ser classificadas em três categorias: internas, externas e mistas. O recrutamento interno ocorre quando uma organização procura realocar os seus funcionários em diferentes funções dentro da própria empresa, seja através de promoções, transferências ou planos de carreira (Adaoma & Onuoha, 2022; Chiavenato, 2009). Por outro lado, o recrutamento externo envolve o preenchimento de vagas com candidatos externos à organização, ou seja, através de candidatos potenciais, disponíveis ou empregados em outras organizações (Adaoma & Onuoha, 2022; Caxito, 2019). Por sua vez, o recrutamento misto ocorre quando a organização atrai candidatos tanto internos como externos à empresa (Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 2009).

No que diz respeito ao recrutamento interno, este gera um acréscimo de motivação nos colaboradores da organização, dado que oferece a oportunidade de progressão nas suas carreiras (Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 2009, Devaro, 2020). Baylão & Rocha (2014) destacam que este tipo de recrutamento também é vantajoso para a empresa, uma vez que reduz os custos associados à divulgação externa da vaga, à admissão e à integração do colaborador, entre outros. Caxito (2019) salienta como principal desvantagem a falta de renovação do capital intelectual da organização num mercado muito competitivo e inovador.

Quanto ao recrutamento externo, Ordanini & Silvestri (2008) explicam que as organizações optam por este tipo de fonte de recrutamento quando não possuem as *skills* e expertise interna necessárias para realizarem os processos inerentes à sua atividade. As principais vantagens incluem a aquisição de novos conhecimentos, aptidões, habilidades e competências para a organização, bem como a valorização do investimento feito na formação por outras empresas onde o colaborador trabalhou anteriormente (Adaoma & Onuoha, 2022; Chiavenato, 2009; Devaro, 2020; Wolniak, 2018). As principais desvantagens relacionam-se com o custo e a duração do processo, que geralmente são superiores aos do recrutamento interno e podem também causar conflitos organizacionais,

afetar a política salarial e gerar frustração entre os colaboradores existentes, tornando-o uma opção menos segura em comparação com o recrutamento interno (Chiavenato, 2009; Wolniak, 2018).

Chiavenato (2009) afirma que as fontes mistas de recrutamento são frequentemente as mais utilizadas pelas organizações devido à conciliação das vantagens do recrutamento interno e externo.

### **1.3. Técnicas de recrutamento**

As técnicas de recrutamento dizem respeito aos diferentes métodos utilizados pelas organizações com o intuito de identificar e atrair indivíduos talentosos (Caxito, 2019).

As técnicas de recrutamento devem-se adequar às necessidades da organização podendo ser do tipo interno, como transferências e promoções de pessoal ou do tipo externo como a colocação de anúncios, a consulta da base de dados da empresa, o e-recrutamento, o *Head-Hunting*, o recrutamento acadêmico, as referências de colaboradores da organização, as associações de trabalho ou sindicatos, entre outros (Chiavenato, 2009).

Tendo em conta a extensa quantidade de técnicas de recrutamento, serão apresentadas aquelas utilizadas pela *Global Partner*.

#### **1.3.1. Anúncios**

Os anúncios de emprego constituem documentos reconhecidos pelos meios de comunicação, sendo empregues pelas organizações como uma ferramenta para identificar talentos alinhados aos requisitos de uma determinada vaga de emprego (Fu, 2012).

Tradicionalmente, os anúncios eram publicados em meios não informáticos, como jornais, no entanto esses meios têm vindo a revelar-se menos eficazes no alcance de potenciais candidatos (Ivancevic, 2007). No contexto atual, empresas dedicadas ao recrutamento e seleção, nas quais se inclui a *Global Partner*, têm recorrido cada vez mais a meios digitais como forma de divulgação dos seus anúncios.

Na redação dos anúncios é essencial considerar várias premissas relevantes, tais como, a designação do setor profissional pretendido, a apresentação da organização, uma

descrição clara e breve das funções do cargo, os requisitos essenciais do candidato para o exercício de funções, informação acerca da remuneração, os dados necessários para a candidatura e o contacto da empresa anunciante (Rocha, 1982).

Esta técnica de recrutamento permite realizar uma triagem prévia de candidatos, visto que os anúncios tendem a desincentivar aqueles profissionais cujas qualidades não correspondem ao perfil procurado (Beardwell et al., 2004; Rocha, 1982).

Redman & Mathews (1992) configuraram um modelo geral de anúncio denominado AIDA, que se centra em quatro elementos: a Atenção, o Interesse, o Desejo e a Ação. Blackman (2006), considera que, segundo o modelo AIDA, a criação de um anúncio eficaz compreende as seguintes etapas: captar a atenção dos candidatos; desenvolver o interesse pela vaga de emprego anunciada (pode ser criado pela natureza do trabalho ou pelo ambiente de trabalho); criar no candidato o desejo pela posição na empresa (ampliação dos fatores de interesse e extras de um trabalho, como satisfação, oportunidades de carreira, viagens ou vantagens semelhantes) e, por último, induzir a vontade do candidato a apresentar a sua candidatura.

Os anúncios devem ser cuidadosamente redigidos de forma a causarem o impacto desejado e a promoverem políticas de igualdade na seleção dos candidatos, evitando qualquer forma de discriminação baseada na raça, religião, género ou outros fatores pessoais que não estejam relacionados com as competências profissionais exigidas pela empresa (Ivancevic, 2007).

### **1.3.2. Base de Dados**

As bases de dados são ferramentas utilizadas pelos recrutadores que permitem otimizar os processos de procura de candidatos e diminuir custos (Chiavenato, 2010). Tendo em conta o aumento da quantidade de informação relativa a candidatos e de candidaturas recebidas através da internet torna-se necessário que as organizações encontrem formas de gerir o seu armazenamento de forma eficiente (Lin & Stasinskaya, 2002).

Segundo Faulconbridge et al. (2009), as bases de dados são a técnica preferencial recorrida por muitas consultoras de Recursos Humanos para identificar profissionais talentosos. Estas podem ser definidas como um conjunto de informações reunidas num

*software* estável que podem ser utilizadas de diversas formas pelos usuários, podendo também ser partilhadas e acedidas por diversos utilizadores (Mannino, 2007). Neste sentido, no contexto organizacional, as bases de dados permitem não só armazenar e ordenar os diversos dados, como também relacioná-los entre si (Mannino, 2007).

Nas bases de dados estão contidas todas as informações dos candidatos que enviaram candidaturas espontâneas ou que intervieram em processos de recrutamento anteriores, ficando assim armazenados os seus currículos, as suas qualificações e o histórico de empregos anteriores (Chiavenato, 2010; Faulconbridge et al., 2009).

### **1.3.3. E-recrutamento**

O desenvolvimento da tecnologia e as mudanças na gestão de Recursos Humanos alteraram os modelos de trabalho previamente estabelecidos alargando as fronteiras geográficas das práticas associadas a esta área e reduzindo as distâncias dentro e entre organizações (Bondarouk & Brewter, 2016).

Atualmente, o primeiro contacto entre um candidato e uma empresa frequentemente realiza-se através da internet (D'Ávila et al., 2010). A internet, especialmente através do e-recrutamento, revelou-se uma valiosa ferramenta para a atividade dos recrutadores tornando-se numa parte importante das estratégias das organizações para atrair, recrutar e comunicar com indivíduos talentosos (Allden & Harris, 2013; Dhamija, 2012; Guimarães & Arieira, 2008). Este processo introduziu aos profissionais de Recursos Humanos sistemas avançados de pesquisa, anúncios em plataformas digitais e novas redes de comunicação (Melanthiou et al., 2015; Kroker et al., 2018).

Existem inúmeras razões para a popularidade do e-recrutamento. Do ponto de vista organizacional é uma técnica que permite identificar com maior facilidade um grande número de candidatos qualificados a baixo custo e reduzir significativamente o tempo entre o anúncio de uma vaga de emprego e o contacto com potenciais candidatos (Guimarães & Arieira, 2008; Ivancevic, 2007; Kroker et al., 2018; Melanthiou et al., 2015). Do ponto de vista do candidato, segundo Ivancevic (2007), a internet permite o acesso a anúncios de emprego de diversas áreas geográficas sem custos associados. Além disso, Suvankulov (2013) constatou que, quando o recrutamento é feito por meio da

internet, o candidato atinge maiores níveis de desempenho num novo trabalho, visto que obtém informações mais detalhadas sobre o ambiente e as tarefas de trabalho das organizações para as quais se candidata.

Contudo, de acordo com Rego et al. (2020), este processo também comporta desvantagens, como a exclusão de pessoas com iliteracia informática, a impessoalidade do processo, que pode resultar numa baixa atratividade, a produção de candidaturas em excesso e a exposição a pirataria informática.

Segundo Cassiano et al. (2016), o processo de e-recrutamento faculta quatro ferramentas que se destacam: o site da própria empresa, portais de carreira, plataformas e sites de emprego e redes sociais. Para efeitos do presente relatório, afigura-se relevante o foco no recrutamento eletrónico, através da divulgação de anúncios no site da empresa, nos sites de emprego (Net-Empregos e Sapó Emprego) e na rede social *LinkedIn*.

As organizações recorrem aos seus sites para divulgarem uma oferta de emprego, podendo os candidatos enviar os currículos por correio eletrónico ou, em organizações com sistemas mais estruturados, inserir os seus dados biográficos em campos pré-definidos, facilitando assim a comparação e a análise de candidaturas por parte do recrutador. Os sites de algumas organizações permitem também aos utilizadores divulgar a oferta entre os seus contactos, evidenciando-se uma expansão do leque de potenciais candidatos (Rego et al., 2020).

Já as plataformas e sites de emprego estão disponíveis na internet e permitem às organizações anunciarem uma vaga e aos utilizadores remeterem os seus currículos e assim candidatarem-se a essas oportunidades (Koch et al., 2018). De acordo com Lin (2010), estas facultam o acesso às pessoas que estão à procura de emprego de forma gratuita, no entanto o acesso das empresas e a publicação de anúncios normalmente tem um custo associado.

De acordo com Boyd & Ellison (2007), as redes sociais, enquanto serviços fornecidos através da internet que permitem aos utilizadores criarem um perfil, comunicarem e partilharem dados com outros utilizadores, também integram o e-recrutamento. Segundo Kroker et al. (2018), as redes sociais possibilitam ao recrutador a divulgação de anúncios de emprego a uma vasta gama de utilizadores das redes sociais, o acesso a diversas informações pessoais sobre um candidato num curto espaço de tempo

e a custo reduzido e, ainda, a possibilidade de análise dos candidatos como forma de filtragem. Os autores também constataram que as principais redes sociais utilizadas são o *LinkedIn* e o *Facebook*.

Lemes & Weschenfelder (2015) consideram que o recrutamento através de redes sociais também apresenta desvantagens, tais como, o risco de identidade incorreta, risco de o perfil do candidato não conter as informações necessárias, a impessoalidade do processo e o excesso de candidaturas recebidas. No entanto, no estudo realizado por Lemes & Weschenfelder (2015), ficou evidente que as vantagens associadas ao uso das redes sociais no processo de recrutamento suplantam claramente as desvantagens.

#### **1.3.4. Head-Hunting/Executive Search**

No contexto empresarial a competição por executivos talentosos continua a aumentar (Shulman & Chiang, 2007). Lim & Chan (2001) justificam este crescimento como consequência da globalização dos mercados e da competição entre as organizações, que pressionam as empresas a melhorarem a qualidade dos seus serviços para se manterem sustentáveis.

De forma a manterem-se competitivas e diferenciarem-se da sua concorrência, as organizações têm demonstrado uma tendência para recorrer aos serviços de consultoria prestados pelas empresas especializadas em *Executive Search/Head-Hunting* (Coff & Kryscvnski, 2011; Shulman & Chiang, 2007).

*Executive Search* e *Head-Hunting* são os conceitos referentes à “atividade de procura, seleção e indicação de executivos, realizada por especialistas e destinada a servir empresas que procuram tais serviços” (Rego et al., 2020, p. 213). Este processo consiste no recrutamento de executivos por parte de um consultor experiente, o *head-hunter*, que recorre a diversas estratégias com o intuito de estabelecer um contacto direto com um potencial candidato, funcionando como intermediário da empresa cliente (Beardwell et al., 2004). As empresas especializadas em *Executive Search* ou *Head-Hunting* procuram candidatos altamente eficazes para posições de elevado nível hierárquico e tentam aliciá-los a considerar novas oportunidades e desafios de carreira (Clark, 1992; DeCenzo et al., 2010).

O sucesso de um processo de pesquisa direta depende de diversos fatores. Os *head-hunters* devem ser formados e deter experiência suficiente, de forma a identificarem as reais necessidades dos clientes, ter a capacidade de promoção da empresa cliente, assim como a capacidade de convencer e motivar certos profissionais a aceitar uma nova posição mesmo que não a procurem (Faulconbridge et al., 2009; Mileham, 2000). De facto, segundo Rego et al. (2020), muitos destes profissionais são executivos que, por norma não respondem a anúncios, dada a exposição pública que poderiam ter e a possível perda de capacidade negocial.

Segundo Beardwell et al. (2004), as principais razões para as organizações recorrerem a estes serviços incluem a falta de competências e conhecimentos quando pretendem recrutar executivos de excelência, a falta de tempo da organização para se dedicar a este tipo de recrutamento e a necessidade de confidencialidade.

Para Shulman & Chiang (2007), a confidencialidade do processo no tratamento das informações é a principal preocupação das organizações que recorrem a este tipo de serviço. A necessidade de confidencialidade surge como essencial quando a empresa cliente pretende recrutar um candidato de forma a substituir alguém que desempenhe funções na organização ou quando o candidato contactado pretende manter em privado o seu interesse na função e o eventual desejo de saída da organização onde está empregado (Rego et al., 2020; Shulman & Chiang, 2007).

De acordo com Rego et al. (2020), o processo inicia-se quando uma empresa cliente contacta uma empresa especializada em *Executive Search/Head-Hunting*. Se aceitar a proposta, o *head-hunter* deverá compreender e avaliar as necessidades do cliente. Segue-se então a fase da pesquisa com recurso às bases de dados, a uma rede de contactos fíáveis e a meios informáticos. Após as pesquisas, o *head-hunter* contacta os candidatos com o intuito de compreender as suas motivações profissionais, o seu interesse na proposta e a sua adequação à empresa cliente. De seguida, o *head-hunter* formula uma *shortlist* com os candidatos que, no seu entender, melhor se adequam à organização, sendo posteriormente entregue à empresa cliente para que realize uma escolha (Meriläinen et al., 2013; Rego et al., 2020; Shulman & Chiang, 2007).

Mileham (2000) dita que o *head-hunter* deverá permanecer disponível tanto para os candidatos como para o cliente, sempre que necessário, durante todo o processo.

Terminado o processo, o *head-hunter* deverá proporcionar *feedback* aos candidatos não selecionados assim como acompanhar a integração do candidato selecionado (Meriläinen et al., 2013; Mileham, 2000).

Apesar dos possíveis benefícios associados a esta técnica, referidos por Lim & Chan (2001), tais como a discrição e imparcialidade na condução do processo por parte do *head-hunter* e o acesso a uma grande e fiável rede de contatos, Shulman & Chiang (2007) advertem que a falta de rigor na execução desta técnica pode resultar na contratação do profissional errado, o que causaria grandes impactos financeiros na organização cliente. Por outro lado, segundo Medina-Vicent (2021), esta técnica, que aparenta ser neutral, é na realidade um processo subjetivo sujeito a valorações pessoais. Neste sentido, Medina-Vicent (2021) recomenda que todos os envolvidos no processo tenham uma responsabilidade moral com o intuito de providenciarem oportunidades iguais a todos os candidatos.

## **2. O Processo de Seleção**

O processo de seleção tem como objetivo identificar, dentro dos candidatos recrutados, aquele cujo perfil se adequa ao cargo que se pretende preencher, ou seja, a pessoa que melhor satisfaz os critérios pretendidos tendo em conta o contexto do recrutamento, garantindo a eficiência e eficácia organizacional, assim como o desempenho dos colaboradores (Bragagnolo et al., 2020; Chiavenato, 2009; Ivancevich, 2007; Oaya et al., 2017).

Neste processo pretende-se analisar os candidatos através das suas diferenças individuais, nomeadamente capacidades cognitivas, traços de personalidade, conhecimentos, aptidões e competências específicas (Ryan & Ployhart, 2013). Neste sentido, a seleção pode ser vista como um processo de comparação, na medida em que se confronta os requisitos do cargo em questão com o perfil dos candidatos recrutados e como um processo de decisão, uma vez que termina com uma seleção (Chiavenato, 2010). Rego et al. (2020) salientam que o processo de seleção deve ser conduzido de forma equitativa e imparcial devendo a avaliação do candidato apoiar-se em critérios éticos e justos.

Durante este processo são utilizadas diversas técnicas e ferramentas para avaliar e identificar os candidatos que melhor se alinham com os requisitos e objetivos propostos e que sejam capazes de gerar vantagem competitiva para a organização (Beardwell et al., 2004; Bragagnolo et al., 2020; Guimarães & Arieira, 2008).

## **2.1. Técnicas de Seleção**

A escolha das técnicas ou instrumentos de seleção é fundamental visto que permitem confirmar as características pessoais dos candidatos através de evidências do seu comportamento. Geralmente as organizações optam por aplicar mais do que uma técnica de seleção, criando um processo sequencial em que o candidato vai ou não transitando para a fase seguinte (Baylão & Rocha, 2014).

Na visão de Baylão & Rocha (2014), as técnicas de seleção mais usuais são a análise e triagem curricular, a entrevista de seleção, os testes de conhecimento ou de capacidade, os testes psicológicos, os testes de personalidade e as técnicas de simulação. Cada uma das técnicas de seleção mencionadas, segundo Chiavenato (2010), permite obter informações específicas, pelo que as organizações recorrem a múltiplas técnicas, de forma a recolherem o máximo de informação. No entanto, há que ter em conta que a quantidade de técnicas de seleção aplicadas irá refletir-se no tempo do processo, assim como no custo do mesmo (Chiavenato, 2010).

Considerando a ampla variedade de técnicas de seleção, serão apenas expostas aquelas adotadas pela *Global Partner*.

### **2.1.1. Triagem curricular**

A triagem curricular dos candidatos é a primeira fase do processo de seleção (DeCenzo et al., 2010). De acordo com Rego et al. (2020), a triagem curricular permite rejeitar no início do processo os candidatos que não detenham os requisitos pretendidos, funcionando como um filtro.

A triagem curricular inicia-se com a análise das candidaturas recebidas, nomeadamente através do confronto das exigências da função em questão com as características apresentadas nos currículos dos candidatos (Bilhim, 2009).

Segundo DeCenzo et al. (2010), alguns sinais de alerta incluem lacunas no histórico da experiência profissional do candidato, uma quantidade de cargos ocupados em períodos de tempo curtos ou a frequência de cursos e seminários, em vez de uma formação profissional adequada.

### **2.1.2. Entrevista de seleção**

A entrevista de seleção é uma interação social dinâmica em que o entrevistador e o candidato trocam e processam as impressões e informações recolhidas um do outro, servindo como um instrumento para o recrutador determinar as qualificações do entrevistado e aferir a sua adequação ao cargo (Levashina et al., 2014; Macan, 2009). Em muitas situações, segundo Macan (2009), a entrevista desempenha um papel crucial ao estabelecer e influenciar a decisão final do processo seletivo.

Esta técnica permite verificar a veracidade dos dados do currículo e dos restantes documentos apresentados pelos candidatos, clarificar e detalhar certos dados dos currículos, dispor aos candidatos informações sobre a empresa e o posto de trabalho e fornecer informações relativas aos benefícios e regalias associadas ao desempenho de determinada função (Bilhim, 2009; Caxito, 2019; Florea & Duica, 2016; Shulman & Chiang, 2007).

Holbeche (2001) salienta que as entrevistas devem ter lugar em horários flexíveis para os candidatos em vez de horários fixos, uma vez que transmitem ao candidato a ideia de que são valorizados por parte da organização.

Segundo Meagher (2017), a entrevista pode ser caracterizada atendendo ao grau de estruturação. Assim, segundo o autor, as entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas.

As entrevistas estruturadas caracterizam-se por serem inteiramente planeadas, existindo um guião onde consta uma determinada ordem de perguntas a serem colocadas a seu tempo ao candidato (Bilhim, 2009). De acordo com Beardwell et al. (2004), as técnicas de entrevistas estruturadas mais populares envolvem questões comportamentais (que utilizam informações sobre o que o candidato fez no passado para prever comportamentos futuros) e questões situacionais (que indagam sobre como as pessoas podem reagir perante situações hipotéticas no contexto laboral). Uma das principais

vantagens das entrevistas estruturadas é a uniformidade das informações obtidas que permite a comparabilidade das respostas (Rashidi et al., 2014).

Já uma entrevista não estruturada é uma entrevista onde o entrevistador não segue um guião ou protocolo, não existindo uma prévia elaboração das questões que o entrevistador irá colocar (Ivancevich, 2007).

Blackman (2002) concluiu que as entrevistas não estruturadas identificam com maior precisão os traços de personalidade importantes para desempenhar determinada função, por permitirem aos candidatos falar durante mais tempo. Com o seu diálogo fluido e com a utilização de um estilo mais descontraído de conversa, esta abordagem permite que o candidato relaxe e dê respostas mais completas. No entanto, existem autores que apontam a falta de consistência destas entrevistas, dificultando a análise comparativa entre candidatos (Blackman, 2002; Chiavenato, 2010; Doll, 2017).

Existem ainda autores que adotam o conceito de entrevistas semiestruturadas (Beardwell et al., 2004; Florea & Duica, 2016; Manzini, 2004; Triviños, 1987).

Para Manzini (2004), a entrevista semiestruturada está orientada para um determinado assunto, com perguntas principais, mas também com outras questões dependentes do desenrolar da entrevista. Na visão de Triviños (1987), o foco principal é sempre colocado pelo entrevistador sendo que as questões previamente elaboradas dão lugar a novas questões surgidas a partir das respostas dos candidatos. Assim, segundo Florea & Duica (2016), este tipo de entrevista é caracterizado por requerer a preparação por parte do entrevistador de certas questões-chave e permitir ao entrevistador adaptar as suas perguntas com base nas respostas dos candidatos. A flexibilidade deste tipo de entrevista pode resultar em respostas mais livres e completas permitindo explorar para além das experiências e das qualificações dos candidatos, os seus valores e as suas motivações (Beardwell et al., 2004; Manzini, 2004).

De acordo com McCarthy et al. (2017), as inovações tecnológicas permitiram o surgimento de entrevistas à distância. Assim, atualmente para além das entrevistas presenciais realizam-se entrevistas on-line e telefónicas (Florea & Duica, 2016; McCarthy et al., 2017).

No que diz respeito às entrevistas telefónicas, Torrington et al. (2008) defendem que as organizações recorrem a este tipo de entrevistas quando a rapidez do processo é

particularmente importante. No entanto, segundo os autores, estas são mais eficazes quando utilizadas no âmbito de um processo de seleção sistemático, como uma etapa de pré-seleção para uma entrevista presencial. Neste sentido, algumas empresas utilizam entrevistas telefónicas como uma etapa primária do processo de seleção, uma vez que permitem ao recrutador analisar as competências do candidato e verificar se cumpre os requisitos mínimos da vaga de emprego (Decenzo et al., 2010; Florea & Duica, 2016). Segundo Florea & Duica (2016), a duração destas entrevistas pode variar entre dez minutos a uma hora.

Relativamente às entrevistas on-line, estas têm sido cada vez mais usadas pelas organizações devido às suas vantagens, nomeadamente permitir contactar com candidatos deslocalizados geograficamente, custos reduzidos que apresenta e permite uma maior rapidez no processo de seleção (Torrington et al., 2008).

Todavia, as entrevistas à distância tem sido alvo de críticas na literatura por não permitirem analisar por completo a comunicação não verbal do candidato em comparação com as entrevistas presenciais e, deste modo, impactuarem a avaliação do entrevistador relativamente à adequação do candidato ao cargo (Florea & Duica, 2016; McCarthy et al., 2017).

## Capítulo II - Descrição da Global Partner

### 2.1. Apresentação da Global Partner

A *Global Partner* (Anexo 2) é uma consultora de Recursos Humanos portuguesa fundada no ano de 2006 no seguimento do trabalho desenvolvido pela *Nicholson International*, uma consultora multinacional que atuava no mercado de Recursos Humanos ao nível do *Executive Search*. A empresa surge com a visão de se constituir como parceira global de clientes e profissionais através do desenvolvimento de serviços e soluções de qualidade assente em valores como a qualidade, a criatividade, a flexibilidade, a persistência e o compromisso (Global Partner, 2015).

A *Global Partner*, nos últimos anos, tem vindo a adaptar o seu modelo de funcionamento de forma a responder às necessidades específicas dos seus clientes, a acompanhar a evolução do mercado e a distinguir-se dos restantes competidores nesta área. Assim, a organização dividiu-se em três unidades de negócio, a *Global Partner Executive Search*, a *Global Partner HR Solutions* e a *Global Partner Career Services*. Esta separação permite à *Global Partner* alcançar um posicionamento estratégico no mercado, oferecendo soluções adequadas a clientes (que requerem os serviços de *Executive Search*, *Head-Hunting* e recrutamento especializado) e a profissionais (que procuram apoio a processos de transição e promoção de carreira e recolocação no mercado de trabalho) (Global Partner, 2015).

Relativamente a cada uma das unidades de negócio, a *Global Partner Executive Search* foi criada com o objetivo de responder exclusivamente a necessidades dos clientes para posições executivas a nível nacional e internacional, assentando a sua metodologia no *Executive Search*, no *Head-Hunting* e no *Search & Recruitment* (Global Partner, 2015).

Já a *Global Partner HR Solutions* foi criada com o objetivo de responder às necessidades em posições intermédias dos clientes, apresentando soluções de recrutamento para diversos tipos de funções e segmentos de mercado. A sua metodologia combina a técnica de pesquisa direta de profissionais no mercado de trabalho com outras técnicas de recrutamento. Esta unidade de negócio tem vindo a abranger cada vez mais áreas de intervenção, tais como: Tecnologias da Informação; Fiscalidade e Jurídico;

Finanças; Ciências da vida; Logística e Produção; Indústria e Engenharia; Produtos de Grande Consumo e Distribuição; Serviços (Global Partner HRS, 2021).

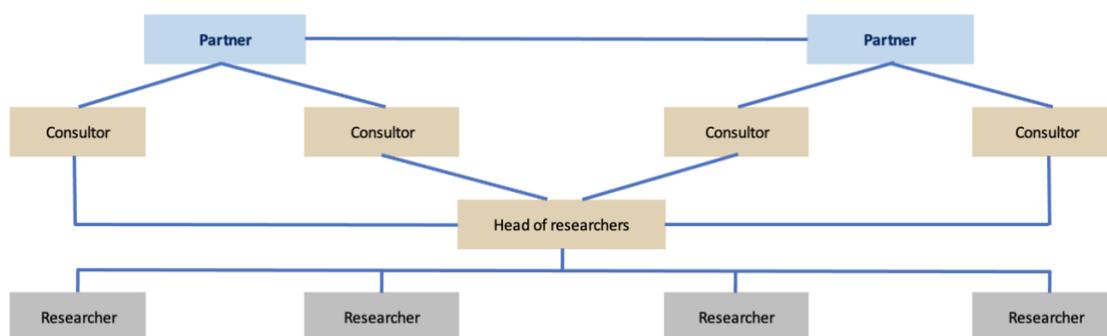
Por sua vez, a *Global Partner Career Services* surgiu como resposta à mudança, incerteza e necessidades de reinvenção pessoal e profissional, tendo como objetivo da sua metodologia de trabalho orientar o profissional a gerir de forma mais eficaz a sua carreira, por meio de um acompanhamento individual especializado, que permita o seu progresso numa organização ou a sua reintegração no mercado de trabalho. Esta unidade de negócio dedica-se aos serviços de gestão de carreira e *outplacement* e foca-se em profissionais que tenham como propósito a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de boas práticas de trabalho (Global Partner, 2015).

Os clientes da *Global Partner* correspondem, na sua grande maioria, a empresas multinacionais e a médias e grandes empresas portuguesas, tendo os diretores gerais ou diretores de Recursos Humanos como interlocutores, e a profissionais que procuram os serviços da *Global Partner Career Services*. A proposta apresentada pela *Global Partner* aos seus clientes assenta num conjunto de mais-valias como a elevada qualidade, flexibilidade, rapidez e eficácia na realização de expetativas, a apresentação de soluções ajustadas às necessidades específicas dos seus parceiros comerciais e uma elevada taxa de colocação de candidatos em processos complexos (Global Partner, 2015).

Acresce que, como forma de manter uma relação de longo prazo com os seus clientes e parceiros, a *Global Partner* pratica honorários ajustáveis (que apenas são cobrados em caso de colocação do candidato) e compromete-se a encontrar, num prazo de seis meses após a colocação, um novo candidato qualificado quando o primeiro tenha visto o seu contrato de trabalho rescindido (exceto se o cliente não tiver cumprido as condições de trabalho inicialmente negociadas). Por último, a *Global Partner* procura respeitar os pactos de não concorrência no mercado e as políticas de confidencialidade.

## 2.2. Estrutura e Caracterização Organizacional

**Figura 1** – Organograma da Empresa *Global Partner*



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à estrutura da empresa, e como se pode ver pela Figura 1, a *Global Partner* tem um total de onze colaboradores, cinco do sexo masculino e seis do sexo feminino. Destes, dois são sócios que desempenham cargos de coordenação/direção, sendo designados por *Partners* (ambos com idades acima dos 40 anos). Quatro destes colaboradores desempenham a função de “Consultor”, tendo idades compreendidas entre os 32 e os 36 anos. Os restantes cinco colaboradores têm idades compreendidas entre os 26 e os 32 anos e desempenham a função de “*Researcher*”, sendo um deles responsável pelo departamento dos *Researchers*.

A maioria dos colaboradores tem nacionalidade portuguesa, à exceção de uma colaboradora que tem nacionalidade brasileira. No que respeita às habilitações académicas, todos possuem licenciatura em diferentes áreas de formação, nomeadamente Psicologia, Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Empresas, como se pode ver no Anexo 4.

O ambiente interno da *Global Partner* tem em vista a promoção da proximidade e colaboração entre os colaboradores. O espaço de trabalho está dividido numa sala *open space* partilhada pelos *Partners*, Consultores e *Researchers*, permitindo uma comunicação eficiente e a partilha de conhecimento entre as equipas de trabalho, e em salas de entrevistas de candidatos e salas de reuniões com clientes, garantindo que essas atividades ocorram num ambiente adequado.

Durante o estágio pude observar que o relacionamento entre os colegas é informal e prático, que os colaboradores usam um traje semiformal no seu dia-a-dia e utilizam frequentemente alguns termos e expressões em inglês. Esta prática deve-se, tal como me foi transmitido, à conveniência que a língua inglesa oferece e ao facto de existirem muitos clientes internacionais.

No que concerne à unidade de negócio *Global Partner HR Solutions*, a organização divide internamente o seu trabalho em duas grandes categorias, cada uma delas a cargo de um *Partner*. A primeira incide apenas sobre a área das Tecnologias da Informação, dadas as especificidades associadas ao setor e visto que corresponde a cerca de cinquenta por cento da faturação da empresa; relativamente às demais áreas, estas ficam agrupadas numa só categoria. Os Consultores e os *Researchers* estão divididos por cada uma destas categorias de negócio.

No que diz respeito às tarefas desempenhadas no seio da empresa, os *Partners*, enquanto detentores do lugar hierárquico mais elevado, assumem funções de natureza diversa. A estes compete, por um lado, a angariação de clientes e a gestão dos projetos relativos às unidades de negócio *Global Partner Executive Search* e *Global Partner HR Solutions* e, por outro lado, a realização dos serviços prestados pela *Global Partner Career Services*. No seio da gestão dos projetos angariados da *Global Partner HR Solutions* os *Partners* devem realizar a gestão da respetiva equipa (geralmente composta por um ou dois *Researchers*). A par destas funções, os *Partners* participam ativamente nos processos de recrutamento e seleção, sendo responsáveis pela realização de reuniões com os clientes, pela orientação do *Researcher* no processo de pesquisa, pela realização de entrevistas a candidatos, pela elaboração e envio de relatórios de progresso aos clientes, pela transmissão de *feedback* aos candidatos finalistas não selecionados e, por fim, pelo acompanhamento da integração do candidato selecionado durante um prazo de seis meses. Para além disto, os *Partners* realizam determinadas funções administrativas com o auxílio dos Consultores, nomeadamente, estabelecer a comunicação com a empresa subcontratada de contabilidade responsável pela administração do projeto, a faturação dos clientes e a gestão de cobranças.

À semelhança dos *Partners*, os Consultores são responsáveis pela angariação de clientes e pela gestão dos projetos relativos ao setor da sua competência dentro da unidade

de negócio *Global Partner HR Solutions*, uma vez que a *Global Partner Executive Search* apenas conta com a intervenção dos *Partners*. Desta forma, no âmbito dos processos da *Global Partner HR Solutions*, os Consultores desenvolvem as mesmas funções que os *Partners*. É notório que os Consultores possuem uma considerável autonomia na gestão dos seus projetos e responsabilidades, uma vez que conseguem desempenhar a sua atividade sem depender dos *Partners*.

Os *Researchers* respondem aos *Partners* e aos Consultores nos processos atribuídos e têm como missão a pesquisa e identificação de candidatos, a criação e publicação de anúncios, a manutenção da base de dados de candidatos, a formatação de currículos, a elaboração do relatório de progresso a enviar ao cliente (em conjunto com os *Partners* ou Consultores) e, por último, a transmissão de *feedback* a todos os candidatos que não constituíram a *shortlist*. O responsável do departamento (*Head of Researchers*) tem, para além destas tarefas, a responsabilidade de distribuir o trabalho pelos *Researchers*.

## **Capítulo III - Enquadramento Prático**

### **3.1. Metodologia**

No presente relatório de estágio recorreu-se ao método qualitativo, através do uso de diversas técnicas.

Em primeiro lugar, foi adotada a técnica de observação participante, que consiste numa presença ativa no contexto e no envolvimento direto com as pessoas, situações e procedimentos (Silva & Pinto, 1999). Com este método foi possível observar os comportamentos e as práticas adotadas pelos colaboradores da *Global Partner* em diversas fases do processo de recrutamento e seleção, bem como captar outros aspetos da cultura organizacional (por exemplo, interações entre colaboradores, rotinas de trabalho).

De forma a completar as informações obtidas, recorri à análise de documentos relativos à caracterização da *Global Partner*, ao posicionamento histórico da organização, à sua missão, aos seus valores e às suas áreas de negócio. Segundo Guba & Lincoln (1981), estes documentos constituem uma valiosa fonte, através da qual o investigador pode retirar evidências que fundamentam o seu estudo, tendo baixo custo financeiro.

Por fim, procedeu-se à realização do diário de campo, documento no qual são registados determinados dados relevantes. Esta técnica consubstanciou-se como uma ferramenta essencial no armazenamento de informação relativa às atividades desenvolvidas durante o estágio curricular.

### **3.2. Atividades realizadas**

A realização do estágio curricular, em que desempenhei as funções de *Researcher*, teve a duração de três meses, com início a 1 de Março de 2023 e término a 1 de Junho de 2023, com horário compreendido entre as 9h às 18h.

As tarefas desenvolvidas no estágio curricular incidiram essencialmente na elaboração e colocação de anúncios em sites de emprego, na gestão da base de dados, na pesquisa de candidatos na base de dados e no *LinkedIn*, na formatação de currículos (utilizando o formato da *Global Partner*), na análise e triagem curricular de candidaturas, no agendamento de entrevistas e acompanhamento de entrevistas presenciais e on-line,

na elaboração de relatórios de progresso e na transmissão de *feedback* aos candidatos. Para além destas, preparei as salas de entrevistas e também receceionei e acompanhei os candidatos às mesmas.

O decorrer da primeira semana do estágio foi muito importante para compreender os pilares da minha função e familiarizar-me com as tarefas que iria desempenhar. Neste seguimento, foram-me facultados documentos internos para analisar e fui informado sobre os procedimentos utilizados no âmbito do processo de recrutamento e seleção da *Global Partner*, os principais clientes, as diferentes áreas de negócio e as ferramentas informáticas utilizadas pela empresa. Nesta fase inicial, senti que foi dada bastante atenção à minha integração, tendo sido sempre acompanhado e apoiado por um dos *Partners*.

A tarefa inicial consistiu na criação do meu email organizacional, fundamental para aceder à base de dados de candidatos, o *OpenCats* (Anexo 1), e receber candidaturas. Posteriormente, foi-me explicado o funcionamento da base de dados de candidatos e como realizar a formatação curricular adotada pela *Global Partner*, tendo em conta que uma das principais tarefas consistia em manter a base de dados de candidatos atualizada através da inserção de diversos currículos previamente formatados, assim como de informações complementares acerca dos candidatos.

Nesta primeira semana foi-me indicada a estrutura adotada na criação de anúncios de emprego e apresentados os meios de divulgação dos mesmos: os sites de emprego Net-Empregos e Sapo Emprego, o site organizacional da *Global Partner* (Anexo 3) e a rede social *LinkedIn*, sendo esta o principal motor de pesquisa de candidatos utilizado por parte dos *Researchers*.

Em paralelo a estas tarefas, assisti presencialmente a diversos contactos telefónicos efetuados pelos *Researchers* a candidatos com o intuito de agendar entrevistas presenciais, de modo a conhecer a estrutura e a dinâmica dos contactos. Tive ainda a oportunidade de acompanhar algumas entrevistas presenciais e on-line de forma a compreender os procedimentos adotados pelos *Partners* e Consultores antes de iniciar o meu primeiro processo de recrutamento e seleção.

Ao longo do estágio participei ativamente em cinco processos de recrutamento e seleção, todos desenvolvidos no âmbito da *Global Partner HR Solutions*. Os processos

realizados incidiram sobre as áreas de Finanças, Serviços, Ciências da Vida e Indústria e Engenharia.

### **3.3. O Processo de Recrutamento e Seleção da *Global Partner HR Solutions***

Uma vez que todos os processos desenvolvidos durante o estágio curricular foram realizados no âmbito da unidade de negócio *Global Partner HR Solutions*, apenas serão apresentadas e detalhadas as fases do processo de recrutamento e seleção desta unidade de negócio. Sumariamente, este processo comporta diversas fases tais como: identificação das necessidades do cliente; definição do perfil desejado; pesquisa e identificação de potenciais candidatos; análise e triagem de candidaturas; entrevistas com candidatos; elaboração do relatório de progresso e da *shortlist* e subsequente partilha com o cliente; entrevistas entre cliente e candidatos da *shortlist*; seleção do candidato pelo cliente; partilha de *feedback* aos candidatos não selecionados e, por fim, acompanhamento da integração do candidato selecionado.

O processo tem início com uma reunião presencial ou on-line com o cliente, na qual este detalha a sua necessidade de capital humano. Estas necessidades do cliente são transmitidas exclusivamente ao *Partner* ou Consultor responsável e podem provir de estratégias diversas da empresa cliente, designadamente: a decisão de expandir a equipa de trabalho da organização ou de substituir um determinado colaborador (Rodrigues & Rebelo, 2011). Nesta reunião, que tem a duração média de uma hora, o cliente entrega um documento escrito onde consta o descritivo da função e são discutidas questões sobre a necessidade de confidencialidade, o prazo em que é necessário terminar o processo, a expectativa salarial da função face à concorrência e a remuneração dos serviços prestados pela *Global Partner*. Os honorários cobrados correspondem, por norma, a cerca de quinze por cento da remuneração bruta anual do candidato recrutado para processos desenvolvidos pela *Global Partner HR Solutions*. No entanto, podem variar de acordo com o tipo de cliente, a quantidade de candidatos a recrutar e as especificidades da função a preencher. De salientar que a empresa apenas faz a cobrança do valor em caso de colocação do candidato.

Após a identificação das necessidades do cliente e definição do perfil pretendido é iniciada a fase da pesquisa e identificação de potenciais candidatos. Num primeiro

momento, o *Researcher* realiza uma pesquisa na base de dados de candidatos, o *OpenCats*. As bases de dados servem para conservar as candidaturas de candidatos envolvidos em processos anteriores, bem como candidaturas espontâneas (Chiavenato, 2010; Faulconbridge et al., 2009). Este sistema permite conjugar as várias informações recolhidas dos candidatos através dos documentos fornecidos por estes, assim como informações adicionais relevantes, à semelhança do que se verifica nas bases de dados de qualquer consultora (Mannino, 2007).

A pesquisa é depois alargada através do *LinkedIn*. Esta rede social permite ao *Researcher* filtrar a pesquisa facilitando o acesso a informações de potenciais candidatos sem que seja necessário um contacto prévio e permite à empresa recrutadora divulgar ofertas de emprego na sua página de perfil (Caers & Castelyns, 2010; Kroker et al., 2018).

Em paralelo com a pesquisa de candidatos, também se recorre à elaboração e colocação de anúncios, quando necessário e em concordância com o cliente. Os anúncios são divulgados no próprio site da *Global Partner*, em sites de emprego como o Net-Empregos e Sapo Emprego e na página de perfil da empresa da rede social *LinkedIn*, verificando-se assim, tal como mencionado por Ivancevic (2007), o crescente uso do meio digital para divulgar uma vaga de emprego. Estes anúncios incluem o título da função requerida, o local de trabalho, as competências exigidas, seguidos da descrição da função (onde se encontra um texto introdutório sobre a organização), as responsabilidades associadas, os requisitos técnicos e comportamentais e, por fim, o contacto do correio eletrónico da *Global Partner* para envio da candidatura.

Na *Global Partner* é comum o cliente solicitar a confidencialidade do processo. Estas situações podem ocorrer quando, por exemplo, o cliente pretende substituir um funcionário que ainda desempenhe funções na organização e, ao mesmo tempo, evitar constrangimentos decorrentes da publicação do anúncio da vaga de emprego (Rego et al., 2020; Shulman & Chiang, 2007). Nestas situações mantém-se o anonimato do nome da empresa cliente no anúncio da vaga de emprego, garantindo-se a confidencialidade.

As candidaturas são recebidas no e-mail organizacional do *Researcher*, sendo posteriormente introduzidas na base de dados com o consentimento dos candidatos. Todos os currículos têm de ser anexados no formato da *Global Partner*, que contempla os seguintes dados: identificação, formação académica, formação complementar e

experiência profissional (da atual para a mais antiga). Este formato uniforme pretende facilitar a análise e comparação dos diversos currículos por parte do cliente.

Seguidamente dá-se início à pré-seleção dos candidatos, através da análise e triagem pormenorizada dos diferentes currículos. Esta etapa tem como objetivo avaliar os diferentes perfis dos candidatos, comparando-os com os requisitos mínimos pretendidos pela empresa cliente (Beardwell et al., 2004; Bilhim, 2009; Melanthiou et al., 2015). Nesta fase, o *Researcher* deve compor uma lista com os candidatos que melhor se enquadram nos requisitos pretendidos pelo cliente, a qual é subsequentemente enviada ao *Partner* ou Consultor associado, que normalmente valida as candidaturas. Caso não sejam validadas, o *Researcher* deverá aprofundar a pesquisa. Após a validação, os candidatos aptos a desempenhar a função são contactados pelo *Researcher* entrando assim na fase seguinte do processo, as entrevistas.

As entrevistas são conduzidas pelo *Partner* ou Consultor responsável pelo processo e decorrem de forma semiestruturada, tendo a duração média de 45 minutos. Estas ocorrerem maioritariamente em formato presencial, sendo esporadicamente realizadas através de plataformas eletrónicas (*Skype*, *Microsoft Teams* e *Zoom*) quando a distância geográfica de um candidato não permite a sua deslocação até à organização (cf. Florea & Duica, 2016). Apesar de não ser um formato privilegiado pela organização, em certos processos desenvolvidos na área das Tecnologias da Informação, são utilizadas entrevistas telefónicas como forma de acelerar o processo. Assim, pode-se constatar, tal como Torrington et al. (2008) mencionam, que se a rapidez do processo for particularmente importante podem ser usadas entrevistas telefónicas como forma de acelerar o mesmo.

O *Partner* ou Consultor responsável pela entrevista leva consigo o currículo do candidato, o descritivo de funções apresentado pelo cliente e um bloco de notas para apontamento de informações relevantes. As questões realizadas compreendem um conjunto de temas previamente definidos, bem como outras perguntas que se afigurem relevantes no desenrolar da entrevista e têm como objetivo proporcionar uma compreensão do perfil e das competências do candidato e avaliar a sua adequação à cultura da organização cliente. Na parte final da entrevista são geralmente apresentadas

as condições de trabalho da empresa cliente e o candidato é questionado quanto às suas expectativas salariais.

Realizadas as entrevistas, o *Researcher* elabora o relatório de progresso. Este tem como objetivo informar o cliente dos avanços no processo, estando nele contidas as informações de todos os candidatos que passaram da fase da triagem curricular para a fase da entrevista, assim como as informações e avaliações do *Partner* ou Consultor relativamente às entrevistas com os candidatos.

Posteriormente, procede-se à elaboração de uma *shortlist* contendo, normalmente, os três a cinco candidatos que melhor se enquadram nos requisitos pretendidos – um ponto indicado por Melanthiou et al. (2015). Esta lista é enviada ao cliente para análise, em conjunto com os currículos dos candidatos em formato *Global Partner* e o relatório de progresso.

A fase seguinte consiste no agendamento das entrevistas finais entre o cliente e os candidatos. O agendamento das entrevistas é feito, por vezes, pelo próprio cliente. Todavia, caso não o faça, cabe ao *Researcher* realizar esta tarefa. Normalmente estas entrevistas decorrem nas instalações do cliente, pelo que, no decorrer desta fase, o *Partner* ou Consultor apenas presta acompanhamento aos candidatos e ao cliente.

A conclusão do processo na *Global Partner* acontece com a seleção do candidato. A função do *Partner* ou Consultor, tal como referem Rego et al. (2020), é auxiliar o cliente na definição das condições contratuais. Uma vez realizada a contratação, o *Researcher* contacta todos os demais candidatos via e-mail, informando-os da razão pela qual não prosseguiram no processo. Já aos candidatos constantes da *shortlist*, é-lhes transmitida a razão pela qual não foram selecionados pelo cliente. Relativamente ao candidato selecionado, o *Partner* ou Consultor acompanha a sua integração na empresa cliente durante um período de seis meses de forma a avaliá-la e, se necessário, solucionar algum problema. Este acompanhamento implica um contacto mensal com o candidato e cliente, para assegurar a satisfação de ambos.

## Capítulo IV – Reflexão Crítica

### 4.1. Análise Crítica e Confronto entre Teoria e Prática

No cenário atual, o setor dos Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no sucesso das empresas, desafiadas por um mercado em constante evolução. Um processo de recrutamento e seleção de qualidade garante a identificação e aquisição de talentos que contribuem para a inovação e competitividade das organizações (Rego et al., 2020).

Em linha com as fases do processo de recrutamento referidas por Chiavenato (2010), a *Global Partner* procede, na primeira fase do processo, à análise das necessidades de capital humano das organizações clientes tendo por base a análise e descrição da função. Assim, é notória a importância da partilha de uma descrição da função atualizada, tal como salientado por Bilhim (2009) e Smith (2015), visto que é através desta descrição que se pode determinar o perfil profissional necessário para desempenhar a função na organização cliente e assim definir a direção da pesquisa.

Todavia, por mais que a descrição da função esteja completa, foi-me dado a observar durante o estágio que pode haver a necessidade de reajustar o perfil profissional inicialmente definido, como se verificou num dos processos, devido à escassez de candidatos. Nestas situações é necessário retroceder à fase da pesquisa de modo a encontrar candidatos alinhados com os novos requisitos, aumentando a duração do processo.

Relativamente às técnicas de recrutamento, verifiquei que a estratégia da organização se centra essencialmente na técnica de pesquisa direta de profissionais no mercado de trabalho recorrendo, por vezes, à técnica de divulgação de anúncios.

Para a pesquisa de candidatos, o e-recrutamento tornou-se uma valiosa ferramenta disponibilizando aos profissionais de Recursos Humanos diversas formas de atrair, contactar e recrutar profissionais talentosos (Melanthiou et al., 2015; Kroker et al., 2018). À semelhança do exposto no capítulo I, a pesquisa de candidatos e a publicação de ofertas de emprego através de plataformas, sites de emprego e redes sociais tem sido um método amplamente utilizado pelas organizações atuais, entre elas a *Global Partner*, sendo evidente a sua flexibilidade, facilidade de uso e o custo reduzido que apresenta.

Durante o estágio curricular, constatei que a natureza digital do e-recrutamento abre espaço para a inovação e criatividade na pesquisa de talentos. A título de exemplo, na *Global Partner*, quando o perfil procurado pelo cliente é muito específico adotam-se meios alternativos e criativos de pesquisa, como o recurso a sites de empresas, onde constam os organogramas e os nomes dos seus colaboradores. Nestas situações se se identificar um potencial candidato, o *Researcher* contacta-o telefonicamente ou via e-mail com o intuito de despertar o seu interesse em conhecer a proposta e agendar uma entrevista presencial.

Ainda, no que concerne ao e-recrutamento, o recurso à rede social *LinkedIn* assume uma dupla função, dado ser uma ferramenta interativa que permite identificar, abordar e recrutar um grande número de profissionais, entre os quais pessoas residentes no estrangeiro, e ainda divulgar as necessidades de capital humano da empresa cliente (Caers & Castelyns, 2010; Kroker et al., 2018). Ainda assim, pude identificar algumas dificuldades na utilização desta rede social, nomeadamente a ausência frequente de informação relevante nos perfis dos utilizadores, o que torna necessário um contacto direto com o candidato de forma a conseguir essa informação. Neste sentido, a ideia de que o *LinkedIn* permite reunir uma grande quantidade de informações relativas a um profissional, apresentada como uma vantagem por certos autores (cf. Kroker et al., 2018), merece ser reconsiderada. Por outro lado, também foi possível verificar a dificuldade de retribuição de resposta por parte de alguns possíveis candidatos empregados noutras organizações, assim como um tempo de resposta incerto por parte de candidatos contactados (tempo esse que, em muitos casos, ultrapassava os dois dias).

Outra técnica de pesquisa de candidatos utilizada no estágio curricular foi a base de dados de candidatos *OpenCats*, relativamente à qual constatei igualmente alguns problemas. Este *software*, disponibilizado gratuitamente para as empresas do setor, revelou-se lento e pouco intuitivo, impactuando no tempo para anexar novas candidaturas e no tempo de pesquisa de candidatos em determinadas categorias. Seria interessante analisar a possibilidade de adoção de um novo *software* com vista a otimizar a fluidez do trabalho do *Researcher*, reduzindo o tempo de pesquisa e aumentando a eficiência do processo.

Relativamente aos anúncios elaborados pela *Global Partner*, estes variam na quantidade de informação disposta de modo a ajustarem-se à função a recrutar e ao meio onde são divulgados. Embora na literatura se encontre referência sobre a importância de explicitar a remuneração da função num anúncio de emprego como forma de desincentivar profissionais a candidatarem-se quando o salário não está de acordo com as suas expectativas (cf. Rocha, 1982), a opção da *Global Partner* passa por não incluir qualquer menção sobre a remuneração, permitindo que as negociações salariais ocorram num contexto de entendimento mútuo alinhado com as expectativas e experiências do candidato. No entanto, visto que a organização recorre a sites de emprego e redes sociais para divulgar os seus anúncios, a falta de especificidade, no que se refere à remuneração, potencia o recebimento de muitas candidaturas em que o perfil é inadequado para a posição divulgada e de candidatos apenas interessados no potencial salarial, levando assim a uma perda de tempo por parte do *Researcher* dada a sobrecarga de currículos na fase de triagem curricular (cf. DeCenzo et al., 2010; Mahjoub & Kruyen, 2021). Durante o período de estágio verifiquei algumas situações em que os candidatos desistiram do processo após tomar conhecimento da condição salarial proposta.

No que respeita ao processo de seleção, como vimos, a empresa recorre inicialmente à análise e triagem curricular, sendo posteriormente realizada uma entrevista, preferencialmente presencial. Julgo que esta preferência da *Global Partner* pelas entrevistas presenciais está relacionada com dificuldade de analisar eficazmente a comunicação não verbal do candidato à distância (cf. Florea & Duica, 2016).

Posteriormente às entrevistas é elaborada a *shortlist* com os candidatos que melhor se adequam no perfil pretendido, isto é, alinhados às necessidades do cliente ao nível da experiência profissional, motivações e interesses profissionais e expectativas salariais, tal como destacam Meriläinen et al. (2013) e Rego et al. (2020). Esta lista é enviada ao cliente para que este faça a sua própria análise e selecione o candidato final.

A conclusão do processo de recrutamento e seleção na *Global Partner* apenas acontece após seis meses da colocação do candidato selecionado, uma vez que a organização se compromete a acompanhar a integração do colaborador. Para além do mais, é feito um contacto via e-mail a todos os envolvidos no processo, evidenciando-se a preocupação das organizações na manutenção de boas relações com todos os candidatos

envolvidos, tal como mencionado na teoria por Meriläinen et al. (2013) e Mileham (2000).

Ao longo do estágio apercebi-me dos desafios que as empresas de Recursos Humanos, sobretudo as dedicadas ao recrutamento e seleção, enfrentam devido ao constante aumento de empresas dedicadas a este setor de mercado, assim como referem Gurel & Sari (2015). As consequências e efeitos da saturação do mercado sentem-se nos baixos preços cobrados aos clientes, na dificuldade em garantir exclusividade com as empresas e na constante pressão para apresentar candidatos qualificados num curto espaço de tempo. Esta pressão para a redução do tempo do processo impõe restrições que podem limitar a pesquisa de candidatos e a capacidade de trabalho do recrutador e assim afetar a qualidade do processo (Moore & Tenney, 2012).

Face ao exposto, constata-se uma larga semelhança entre as práticas desenvolvidas pela *Global Partner* e as práticas descritas na literatura, sem prejuízo da preocupação da empresa em adaptar o seu processo de forma a atender às necessidades e aos contextos específicos de cada cliente.

## **4.2. Considerações Finais**

O presente relatório é o culminar de um percurso académico que me permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado e desenvolver aspetos pessoais, profissionais e relacionais. A *Global Partner* ilustra a importância do alinhamento entre a área de Recursos Humanos e as estratégias da empresa cliente.

Uma das principais realizações deste estágio foi a oportunidade de colaborar com uma equipa altamente competente, comprometida e atenta às exigências do cliente que me proporcionou um ambiente propício para aprendizagem e troca de ideias.

No que concerne às limitações, um dos primeiros desafios sentidos ao ingressar na organização foi a falta de conhecimento em certas áreas de atuação. Desta forma, aquando da procura de perfis profissionais, foi necessário realizar uma pesquisa adicional de forma a conhecer a área para a qual se pretendia recrutar.

A gestão do tempo também acabou por se tornar desafiante dada a importância de satisfazer por completo as necessidades dos seus clientes da *Global Partner* nos prazos estabelecidos. A existência de mais do que um processo a decorrer simultaneamente,

conjugada com a necessidade de fornecer resultados rápidos, pode dificultar a gestão do tempo e das tarefas e resultar num trabalho menos exaustivo e abrangente por parte do *Researcher*.

Por fim, a curta duração do estágio veio a impossibilitar o acompanhamento da adequação dos candidatos selecionados nos processos que desenvolvi, o que acabou por dificultar a avaliação da eficácia e do impacto das estratégias de recrutamento e seleção implementadas.

No decurso do estágio curricular, tive a oportunidade de acompanhar diversos processos e assim conhecer as práticas associadas às diferentes fases do processo de recrutamento e seleção da *Global Partner*. Foi possível compreender que a crescente complexidade do mercado de trabalho, a rápida evolução tecnológica e a grande diversidade de perfis profissionais são fatores que exigem abordagens flexíveis e inovadoras. O estágio proporcionou-me uma melhor compreensão do funcionamento do mercado de trabalho, tendo em conta a complexidade e os desafios inerentes a esta área.

## Referências Bibliográficas

- Adaoma, C. S., & Onuoha, B. C. (2022). Recruitment methods and employee performance in public institutions in rivers state. *Research Journal of Management Practice*, 2(1), 45–53.
- Allden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36-47. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2012-0072>
- Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences Journal*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1309134>
- Baylão, A. L. D. S., & Rocha, A. P. D. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-15.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resources Management: A Contemporary Approach* (4ª Ed.). Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª Ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blackman, A. (2006). Graduating students' responses to recruitment advertisements. *Journal of Business Communication*, 43(4), 367-388. <https://doi.org/10.1177/0021943606291705>
- Blackman, M. C. (2002). Personality Judgment and the Utility of the Unstructured Employment Interview. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(3), 241-250. [https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2403\\_6](https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2403_6)

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloc, R. T., & Regert, R. (2020). Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(2), 102-121. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i2.2384>
- Caers, R., & Castelyns, V. (2010). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448. <https://doi.org/10.1177/0894439310386567>
- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 52-67. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362>
- Caxito, F. (2019). *Recrutamento e seleção de pessoas* (2ª Ed.). Curitiba: IESDE Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (9ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clark, T. (1992). Management Selection by Executive Recruitment Consultancies. *Journal of Managerial Psychology*, 7(6), 3-10. <http://doi.org/10.1108/02683949210018313>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited Editorial: Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. <http://doi.org/10.1177/0149206310397772>

- D'Ávila, G. C., Régis, H. P., & Oliveira, L. M. B. (2010). Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(1), 65-80.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (10ª Ed.). United States of America: Wiley.
- Devaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment?. *IZA World of Labor*, 2(237), 1-11.
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: A roadmap towards E-human resource management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2), 33-39.
- Doll, J. L. (2017). Structured interviews: Developing interviewing skills in Human Resource management courses. *Management Teaching Review*, 3(1), 46-61. <https://doi.org/10.1177/2379298117722520>
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2009). The “War for Talent”: The Gatekeeper Role of Executive Search Firms in Elite Labour Markets. *Geoforum*, 40(5), 800-808. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.02.001>
- Florea, N. V., & Duica, A. (2016). Selection Interview - A Necessary Tool in Discovering the Best Candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(21), 105-114.
- Fu, X. (2012). The use of interactional metadiscourse in job postings. *Discourse Studies*, 14(4), 399-417. <https://doi.org/10.1177/1461445612450373>
- Ghorpade, J., & Atchison, T. J. (1980). The concept of job analysis: A review and some suggestions. *Public Personnel Management Journal*, 134-144.
- Global Partner. (2015). Quem Somos. Disponível em: <https://www.globalpartner.pt/quem-somos/> [Acesso em: 2023/07/11].
- Global Partner HRS. (2021). Quem Somos. Disponível em: <https://www.globalpartner-hrs.pt/quem-somos/> [Acesso em: 2023/07/12].

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. O. (2008). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR-RECEU*, 6(2), 203-214.
- Gurel, B., & Sari, I. U. (2015). Strategic planning for sustainability in a start-up company: A case study on human resources consulting firm. *European Journal of Sustainable Development*, 4(2), 313-322. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2015.v4n2p313>
- Holbeche, L. (2001). *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Great Britain: Elsevier.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management* (11ª Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Kroker, N., Tonon, L., & Niada, A. (2018). Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. *ENANPAD*, (42), 1-16.
- Lemes, A. G., & Weschenfelder, G. (2015). A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca*, 19-39.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lim, G., & Chan, C. (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 213-226. <https://doi.org/10.1023/A:1026449716344>

- Lin, B., & Stasinskaya, V. S. (2002). Data warehousing management issues in online recruiting. *Human Systems Management*, 21(1), 1-8. <https://doi.org/10.3233/hsm-2002-21101>
- Lin, H. (2010). Applicability of the Extended Theory of Planned Behavior in Predicting Job Seeker Intentions to Use Job-Search Websites. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 64-74. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00489.x>
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>
- Mahjoub, A., & Kruyen, P. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 107-125. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0052>
- Mannino, M. (2007). *Administración de bases de datos* (3ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 1(2), 1-10.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “So what?,” “What’s new?,” and “Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- Meagher, K. A. (2017). An examination of the recruitment selection factors for a front desk agent. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 171-191. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202728>
- Medina-Vicent, M. (2021). An approach to Headhunters. Gender inequality in the recruitment systems of top management positions. *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, (11), 1-6. <https://doi.org/10.15366/jfgws2021.11.001>

- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998149>
- Meriläinen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. (2013). Headhunters and the “ideal” executive body. *Organization*, 22(1), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1350508413496578>
- Mileham, P. (2000). The ‘science’ of headhunting. *Drug Discovery Today Journal*, 5(4), 161-163. [https://doi.org/10.1016/s1359-6446\(99\)01460-9](https://doi.org/10.1016/s1359-6446(99)01460-9)
- Moore, D. A., & Tenney, E. R. (2012). "Time Pressure, Performance, and Productivity", Em Neale, M., A. & Mannix, E., A. (Ed.), *Looking Back, Moving Forward: A Review of Group and Team-Based Research (Research on Managing Groups and Teams, Vol. 15)*, 305-326. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2012\)0000015015](https://doi.org/10.1108/S1534-0856(2012)0000015015)
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79), 351-359.
- Oaya, Z. C. T., Ogbu, O. J. & Remilekun, O. G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees’ Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3, 32-42.
- Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372-391. <https://doi.org/10.1080/09585190701799960>
- Otoo, I., Assuming, J., & Agyei, P. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199-214. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199>

- Rashidi, M. N., Begum, R. A., Mokhtar, M., & Pereira, J. J. (2014). The Conduct of Structured Interviews as Research Implementation Method. *Journal of Advanced Research Design*, 1(1), 28-34.
- Redman, T., & Mathews, B. P. (1992). Advertising for Effective Managerial Recruitment. *Journal of General Management*, 18(2), 29-44. <https://doi.org/10.1177/030630709201800203>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, A. M. M. (1982). Características do Anúncio Utilizado como Fonte de Recrutamento em Seleção de Pessoal. *Análise Psicológica*, 377-384.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e selecção de pessoas: Conceitos chave, abordagens e procedimentos. Em Gomes, A., D. (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*, 441-480. Imprensa da Universidade de Coimbra. [http://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7\\_9](http://doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_9)
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2013). A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 693-717. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- Shulman, B., & Chiang, G. (2007). When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Wiley InterScience*, 34(1), 13-19.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1999). *Metodologia das ciências sociais* (10ª Ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Smith, K. J. (2015). Conducting thorough job analyses and drafting lawful job descriptions. *Employment Relations Today*, 41(4), 95-99. <http://doi.org/10.1002/ert.21479>

Suvankulov, F. (2013). Internet recruitment and job performance: Case of the US Army. *International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2237-2254. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.725068>

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7<sup>a</sup>Ed.). Great Britain: Pearson Education.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Wolniak, R. (2018). Methods of recruitment and selection of employees on the example of the automotive industry. *Zeszyty Naukowe Politechnika Śląskiej*, 475-483.

# Anexos

## Anexo 1 - Base de dados de candidatos *OpenCats*

OpenCats - Candidates

opencats.globalpartner.pt/index.php?m=candidates&a=add

### Candidates: Add Candidate

Basic Information

**MANUALLY ENTER INFORMATION** **OR IMPORT RESUME**

First Name:

Middle Name:

Last Name:

E-Mail:

2nd E-Mail:

Web Site:

Home Phone:

Cell Phone:

Work Phone:

Address:

City:

State:

Postal Code:

Best Time to Call:

Nenhum ficheiro selecionado

(hint: you may also paste the resume contents)

Need to upload multiple resumes? [Click here!](#)

Other

Função:

Can Relocate:

Date Available:

Current Employer:

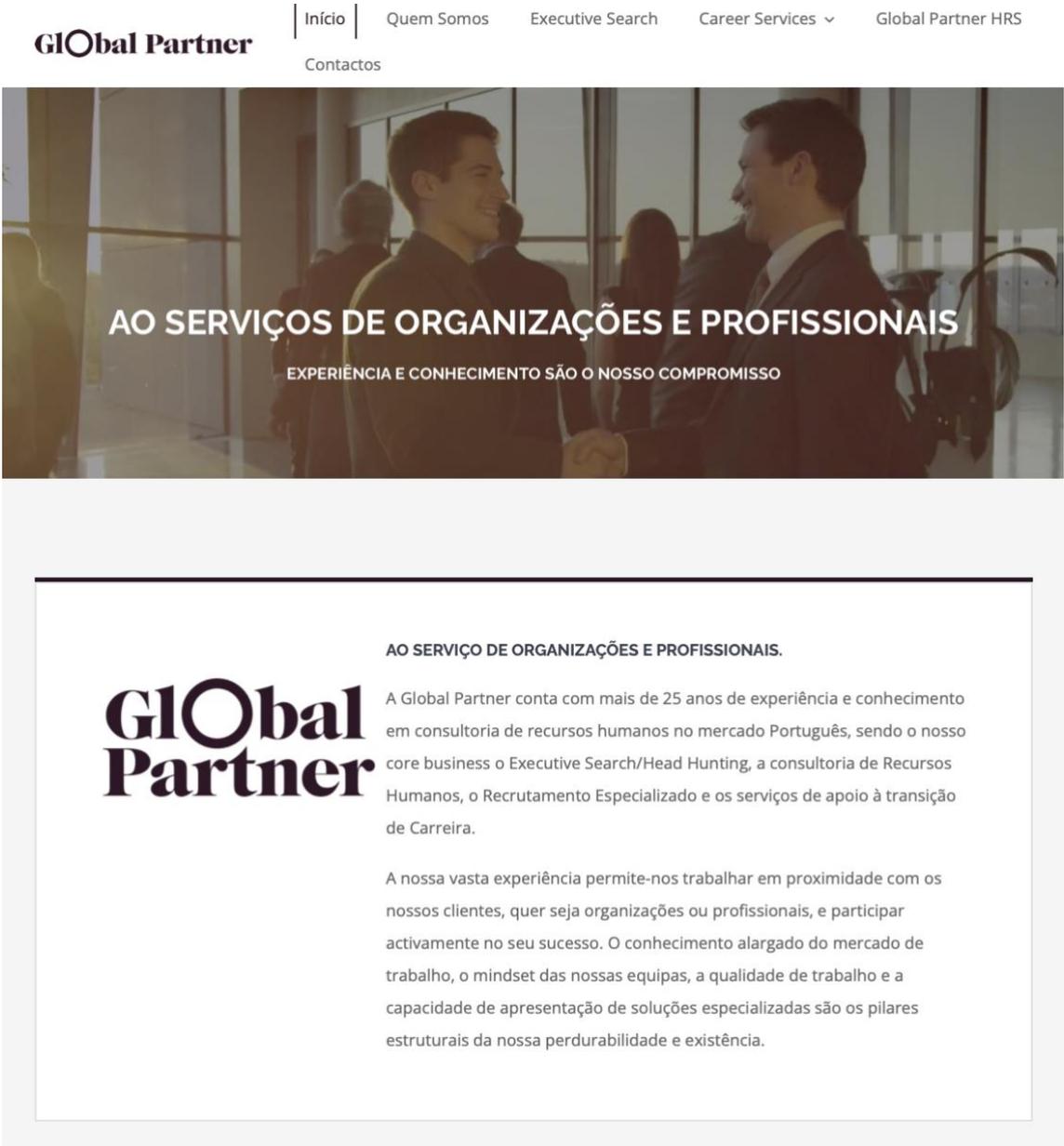
Current Pay:

Desired Pay:

Source:

Key Skills:

## Anexo 2 - Site da Global Partner



The image shows a screenshot of the Global Partner website. At the top left is the logo "GLObal Partner". To its right is a navigation menu with the following items: "Início", "Quem Somos", "Executive Search", "Career Services" (with a dropdown arrow), and "Global Partner HRS". Below the logo, the word "Contactos" is visible. The main header area features a background image of two men in business suits shaking hands in a modern office setting. Overlaid on this image is the text "AO SERVIÇOS DE ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS" in large, white, bold letters, and below it, in smaller white letters, "EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO SÃO O NOSSO COMPROMISSO". Below the hero image is a white rectangular box with a thin black border. Inside this box, on the left, is the "GLObal Partner" logo. To the right of the logo, the text "AO SERVIÇO DE ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS." is followed by two paragraphs of text describing the company's 25-year experience in HR consulting, core business (Executive Search/Head Hunting), and specialized recruitment services.

**GLObal Partner**

**AO SERVIÇO DE ORGANIZAÇÕES E PROFISSIONAIS.**

A Global Partner conta com mais de 25 anos de experiência e conhecimento em consultoria de recursos humanos no mercado Português, sendo o nosso core business o Executive Search/Head Hunting, a consultoria de Recursos Humanos, o Recrutamento Especializado e os serviços de apoio à transição de Carreira.

A nossa vasta experiência permite-nos trabalhar em proximidade com os nossos clientes, quer seja organizações ou profissionais, e participar activamente no seu sucesso. O conhecimento alargado do mercado de trabalho, o mindset das nossas equipas, a qualidade de trabalho e a capacidade de apresentação de soluções especializadas são os pilares estruturais da nossa perdurabilidade e existência.

## Anexo 3 - Exemplo de anúncio no site da Global Partner HR Solutions

+351 211 327 950    geral@globalpartner-hrs.pt

Global Partner  
**HR SOLUTIONS**

HOME   A EMPRESA ▾   SERVIÇOS   PROCURAR EMPREGO   CONSULTORIA DE CARREIRA   BLOG

---

**Job Title**  
Consultor Sénior | Gestor de Obras | Construção (m/f)

---

**Position:** Engineering & Industry  
**Salary:** A Definir  
**Location:** Portugal, Lisboa  
**Job ID:** 03376

**Required Skills:** Arquitectura | Auditoria | Consultoria Financeira | Construção | Engenharia | Consultoria | Engenharia | Engenharia

### Job Description

#### Consultor Sénior | Gestor de Obras | Construção (m/f)

Lisboa, Portugal

O nosso cliente é uma organização de referência no mercado e pretende reforçar a sua estrutura com a integração de um **Consultor Sénior | Gestor de Obras | Construção**.

Integrando a Equipa de Imobiliário | Construção, este gestor trabalhará questões complexas em vários segmentos imobiliários e aconselhamento dos clientes em diligência técnica, gestão de projetos, compras, análise de custos, engenharia e outros serviços de consultoria.

#### Responsabilidades

Apoiar a nossa equipa de Construção nas atividades estratégicas e operacionais;  
Realizar due diligence técnica e análise de planeamento urbano;  
Realizar inspeções físicas aos edifícios e recolha de dados;  
Revisão de projetos de Engenharia e Especialidades;  
Liderar reuniões técnicas com empreiteiros gerais, projetistas, arquitetos e consultores;  
Realizar atividades de Gestão de Projetos;  
Preparação de apresentações comerciais e atividades de desenvolvimento de negócios;  
Elaboração de status reports e ferramentas de gestão de projetos;  
Colabore com as pessoas em toda a Estratégia e Transações, bem como com a equipe mais ampla da empresa para dar suporte aos resultados da prestação de serviços e ao trabalho entre equipes.

#### Requisitos:

Formação académica em Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Arquitetura ou áreas afins;  
Pelo menos 6 a 13 anos de experiência profissional relacionada com assuntos como: diligência técnica, levantamento quantitativo, compras, supervisão de construção ou gestão de projetos;  
Proficiência em ferramentas Powerpoint e Excel;  
Demonstrar histórico na resolução de problemas complexos e projetos desafiadores;  
A experiência em software BIM é valorizada;  
A certificação em PMP é valorizada;  
Fluência em Português e Inglês.  
Excelentes competências interpessoais e empresariais com capacidade de comunicar de forma clara e eficaz em fóruns internos e externos;  
Capacidade de trabalhar em múltiplos projetos e priorizar efetivamente demandas concorrentes;  
Uma abordagem proativa, solidária e respeitosa com a sua equipa, capaz de funcionar sob pressão, mas também de demonstrar discernimento ao pedir ajuda quando necessário;  
Elaboração avançada de relatórios, análise e resolução de problemas;  
Excelente capacidade de comunicação e apresentação.

Agradecemos que envie o seu CV atualizado para paulo.santos@globalpartner-hrs.pt

#### Anexo 4 – Caracterização dos Recursos Humanos da Global Partner

| <b>Sexo</b>      | <b>Posição</b>            | <b>Formação</b>                                 | <b>Idade</b>   |
|------------------|---------------------------|---|----------------|
| <b>Masculino</b> | <b>Partner</b>            | <b>Licenciado em Psicologia</b>                 | <b>44 anos</b> |
| <b>Masculino</b> | <b>Partner</b>            | <b>Licenciado em Psicologia</b>                 | <b>42 anos</b> |
| <b>Feminino</b>  | <b>Consultora</b>         | <b>Licenciada em Psicologia</b>                 | <b>34 anos</b> |
| <b>Masculino</b> | <b>Consultor</b>          | <b>Licenciado em Psicologia</b>                 | <b>36 anos</b> |
| <b>Masculino</b> | <b>Consultor</b>          | <b>Licenciado em Gestão de Recursos Humanos</b> | <b>30 anos</b> |
| <b>Feminino</b>  | <b>Consultora</b>         | <b>Licenciada em Gestão de Recursos Humanos</b> | <b>32 anos</b> |
| <b>Feminino</b>  | <b>Head of Researcher</b> | <b>Licenciada em Gestão de Recursos Humanos</b> | <b>28 anos</b> |
| <b>Feminino</b>  | <b>Researcher</b>         | <b>Licenciada em Gestão de Empresas</b>         | <b>32 anos</b> |
| <b>Feminino</b>  | <b>Researcher</b>         | <b>Licenciada em Psicologia</b>                 | <b>26 anos</b> |
| <b>Masculino</b> | <b>Researcher</b>         | <b>Licenciado em Gestão de Recursos Humanos</b> | <b>27 anos</b> |
| <b>Feminino</b>  | <b>Researcher</b>         | <b>Licenciada em Gestão de Empresas</b>         | <b>28 anos</b> |

Fonte: Elaboração Própria