



**Instituto Superior
de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

DESDE 1911

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho Final de Mestrado**

Relatório de estágio

**Recrutamento e Selecção
na Hays, Plc. - Portugal**

Maura Vanessa Ribeiro Cabral



**Instituto Superior
de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

DESDE 1911

Lisboa, Outubro de 2014

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
Trabalho Final de Mestrado**

Relatório de estágio

**Recrutamento e Selecção
na Hays, Plc. - Portugal**

Por Maura Vanessa Ribeiro Cabral

Orientação:

Professora Doutora Sofia Bento

Regional Director Sandrine Veríssimo

Agradecimentos

A experiência proporcionada pelo Mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi sem dúvida muito enriquecedora, e por isso gostaria de destacar algumas pessoas importantes que contribuíram e tornaram possível a realização deste curso e estágio. Quero começar por agradecer especialmente aos meus pais e irmã por investirem na minha formação académica. Outro especial agradecimento vai para o Manuel Duarte que me acompanhou, incentivou e torceu por mim ao longo de toda esta caminhada.

Agradeço também o incansável apoio e simpatia de todos os consultores e restantes colegas da *Hays* Portugal ao longo destes seis meses de estágio. Um especial agradecimento à Sandrine Veríssimo e ao Marco Arroz por todos os sábios conselhos a nível profissional, e à Professora Doutora Sofia Bento pela sua dedicação, rigor e disponibilidade.

Resumo

Este relatório diz respeito ao meu estágio curricular, desenvolvido na empresa de Consultoria de Recrutamento e Selecção: *Hays, Plc*. Inserida no âmbito do escritório de Lisboa, tive a possibilidade de desenvolver diversas actividades, dando suporte a consultores especializados no recrutamento de perfis na área de Engenharia e Construção. Neste relatório, além da descrição pormenorizada das actividades desenvolvidas, também são introduzidos os conceitos teóricos que sustentam as mesmas.

Abstract

This document reports the activities undertaken during my internship at the Recruitment and Selection Consultancy company Hays, Plc. Within the Lisbon branch, I had the opportunity to undertake several activities, with emphasis on providing support to some consultants specialized in recruiting Engineering and Construction experts. In this report, along with a detailed description of the given tasks, the supporting theoretical background is also presented.

Índice

1	Introdução	1
1.1	Enquadramento do estágio na Hays	2
1.2	Valores, Missão e Visão da Hays	3
1.3	Processo de selecção e natureza do estágio	5
2	Experiência como <i>Resourcer</i> de Recrutamento e Selecção	8
2.1	O valor do capital humano	8
2.2	Recrutamento	11
2.2.1	O recrutamento na <i>Hays</i>	16
2.3	Seleccção	18
2.3.1	A selecção na prática	20
2.4	<i>Outsourcing</i> de R&S	23
3	Experiência como colaboradora na <i>Hays</i>	25
3.1	Acolhimento e Integração	25
3.1.1	Acolhimento e Socialização na prática	26
3.2	Formação e Desenvolvimento	28
3.2.1	Formação e Desenvolvimento na <i>Hays</i>	30
3.3	Avaliação de Desempenho	31
3.3.1	Avaliação de Desempenho na <i>Hays</i>	32
4	Conclusões	34

Lista de Acrónimos

AD Avaliação de Desempenho

CV Curriculum Vitæ

E&C Engenharia & Construção

GRH Gestão de Recursos Humanos

ISEG Instituto Superior de Economia e Gestão

RH Recursos Humanos

R&S Recrutamento & Selecção

TI Tecnologias da Informação

Secção 1

Introdução

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular que tem lugar no 2º semestre do último ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), e que teve como instituição acolhedora a empresa de Consultadoria em Recrutamento e Selecção *Hays, Plc.*, nos escritórios em Lisboa. Com início a 6 de Janeiro e fim a 4 de Julho de 2014, o estágio teve a duração de seis meses, sempre sob a orientação da Professora Doutora Sofia Bento e sob a supervisão da *Hays' Regional Director* Sandrine Veríssimo.

Embora muitas vezes um estágio curricular seja visto somente como um meio de os alunos adquirirem experiência profissional, essa é apenas uma perspectiva limitada pela actual falta de absorção de profissionais em alguns segmentos do mercado de trabalho. Um estágio curricular é sim uma experiência híbrida entre os mundos académico e profissional, onde os alunos têm como objectivo integrarem-se nos processos e actividades desenvolvidas no meio empresarial, e contextualizarem as suas competências, bem como o papel da empresa, à luz da teoria abordada durante o resto do curso.

De forma a atingir estes objectivos, o presente Relatório de Estágio encontra-se organizado da seguinte forma: após esta curta introdução, irei contextualizar o estágio e a empresa acolhedora. Na Secção 2, *Experiência como Resourcer de R&S*, irei descrever as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio como *Resourcer* especializada em Engenharia e Construção. Uma vez que as actividades desenvolvidas na prática são o resultado de um processo evolutivo com sustentação teórica, inicio cada sub-secção com o respectivo enquadramento teórico, onde aponto algumas das motivações e soluções encontradas, apresentando depois as minhas actividades desenvolvidas, encarando a minha atividade como uma aplicação dos conceitos e conhecimentos teóricos.

De seguida, e fora das actividades de Recrutamento & Selecção (R&S) do ponto de vista de *Resourcer*, não poderia descartar a minha experiência como colaboradora, no sentido genérico de uma pessoa exposta às políticas de gestão interna de recursos humanos. Assim, na Secção *Experiência como colaboradora* descrevo o meu processo

de candidatura, bem como o acolhimento, socialização, avaliação de desempenho e formação no seio da *Hays*, novamente começando pela introdução dos conceitos teóricos, seguidos da minha experiência. São aspectos que considero pertinentes da área de Gestão de Recursos Humanos, e através dos quais também pude observar alguns pontos abordados na teoria.

Por fim, concluo o relatório tecendo alguns comentários gerais relativamente a esta experiência.

1.1 Enquadramento do estágio na Hays

A *Hays* é uma empresa multinacional de origem inglesa de recrutamento e selecção especializado. Com presença em 33 países, conta com 240 escritórios por todo o mundo e com o seu negócio dividido em aproximadamente 20 áreas de especialização, fazendo o recrutamento de profissionais de cargos médios e superiores para milhares de empresas em todo o mundo e em áreas tão distintas como Educação e Formação, *Energy, Oil and Gas, Social Care, Tax and Treasury* e Marketing.

Em Portugal, a *Hays* iniciou as suas operações em 2000, com sede em Lisboa e, abrindo em 2005, um escritório no Porto. Actualmente, em território Português, a *Hays* conta com uma facturação anual de 3 milhões de euros, e desenvolve sete áreas de especialização, nomeadamente *Contabilidade e Finanças, Engenharia e Construção (E&C), Recursos Humanos, Ciências da Vida, Grande Consumo, Banca e Seguros e Tecnologias de Informação*, possuindo uma carteira de clientes diversificada. Como pode ser visto em *Hays (2014)*, as áreas com maior percentagem de facturação são as Tecnologias de Informação, Engenharia e Contabilidade e Finanças. Os seus principais clientes são do sector privado e pode-se dizer que a nível europeu o volume de negócios está mais direccionado para o trabalho temporário.

De forma a otimizar os seus recursos, mas acima de tudo para direccionar de forma mais eficaz o seu *Marketing*, a *Hays* segmentou o seu mercado em três marcas distintas (ver Figura 1.1), cada uma com o seu próprio processo: *Hays Executive, Hays Experts*, e *Hays Response*.

Resumidamente, a *Hays Executive* está encarregue do R&S de cargos elevados, com

remunerações a partir de 50 000 €brutos/ano, como por exemplo gestores de topo e cargos similares, e todo o recrutamento é feito de uma forma confidencial.

A *Hays Experts* é o foco da Hays. Tal como dito anteriormente, das vinte áreas de especialização que existem neste grande grupo, em Portugal o recrutamento faz-se em sete áreas, recrutando perfis de carácter operacional, técnico e comercial de quadros médios e superiores. Em cada uma destas áreas existem equipas de consultores especializados nos diversos nichos de mercado. Esta marca dedica-se ao recrutamento apenas de perfis permanentes com remuneração entre os 21 000 e 50 000 €brutos/ano.

A *Hays Response* é uma nova marca do grupo, desenvolvida com o objectivo específico de colmatar a crescente necessidade das empresas no recrutamento de trabalhadores qualificados, quer para cargos permanentes, quer para cargos temporários ou sazonais. A empresa dedica-se ao recrutamento para funções permanentes até 21 000 €/ano e para funções temporárias em todos os níveis salariais, apesar de na prática tal se verificar essencialmente para perfis de *Finanças e Suporte Administrativo, Marketing e Vendas* e perfis técnicos (*e.g. Tecnologias da Informação (TI) e Engenharia e Logística*). Além disso, os consultores especializados da *Hays Response* procuram fornecer aos seus clientes uma resposta rápida, soluções flexíveis e eficazes, de forma a satisfazer as necessidades de cada empresa.

1.2 Valores, Missão e Visão da Hays

Na cultura organizacional da *Hays* todo o trabalho é realizado com autonomia, sustentada numa cultura meritocrática, que premeia e promove cada colaborador de acordo

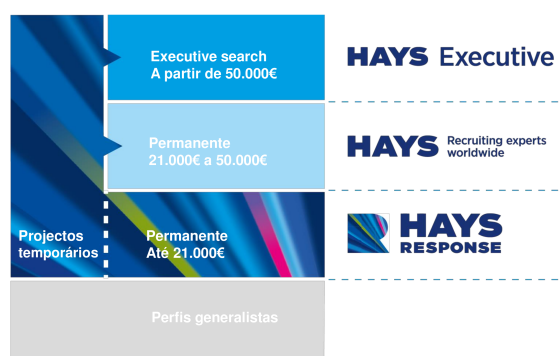


Figura 1.1: Segmentação da Hays em Portugal

com a sua performance individual, utilizando métricas transparentes e transversais a toda a empresa. Além do mais, sendo uma empresa líder em recrutamento, esta não despreza a importância dos seus próprios recursos humanos, investindo em formação e desenvolvimento de cada um dos seus colaboradores por forma a melhorar o seu desempenho.

Um dos principais objectivos da *Hays* é investir nas pessoas que possam demonstrar perante clientes e candidatos o seu conhecimento especializado. Dessa forma, os consultores de sucesso não correspondem a um determinado perfil transversal, mas sim a um conjunto diversificado de competências. Se olharmos para uma amostra dos consultores de sucesso que se podem encontrar dentro da *Hays*, vemos pessoas provenientes de diversas áreas de trabalho e experiências de vida, desde recém licenciados a comerciais, engenheiros, contabilistas e advogados especializados.

No entanto, existem algumas características que são, essas sim, comuns: a paixão pelo que fazem, o desejo de aprofundar e partilhar conhecimentos, a determinação em serem os melhores, a orientação para exceder os resultados e o compromisso para um serviço de excelência ao cliente. É nesta visão da equipa *Hays* que se podem observar os seus quatro valores fundamentais: *Expert*; *Ambitious*; *Inquisitive* e *Passionate about people*. De uma forma breve, *Expert* é aquele que é especializado (ou aspirante a especializado) no recrutamento para uma determinada área, e que gosta de partilhar o seu *know-how*, comprometendo-se a oferecer aos seus clientes um aconselhamento fiável e honesto, numa relação que se poderia classificar como mutualista. *Ambitious*, porque é importante ter motivação não só para atingir os resultados, mas também para os ultrapassar, procurando oportunidades de crescimento e desenvolvimento, sem no entanto prescindir de ajudar e colaborar com os colegas. *Inquisitive* é conhecido por ser uma pessoa de acção, quer quer intervir nas tendências de mercado e que nunca se encontra satisfeito com o que já sabe acerca de uma pessoa ou situação, procurando sempre obter mais conhecimento sobre o mercado. E por fim, o *Passionate about people* interessa-lhe saber que o seu trabalho faz a diferença na vida das pessoas e que sabe trabalhar em equipa.

Na *Hays* é dada atenção ao relacionamento com os clientes, nomeadamente na

articulação da resposta da *Hays* às suas actividades comerciais, aos valores que os regem, bem como todas as questões relativas aos seus processos de recrutamento. Ou seja, a *Hays* procura entender as necessidades dos seus clientes e esboçar soluções de qualidade que os ajudem na optimização dos seus recursos, superar as suas expectativas, além de garantir a motivação dos colaboradores e dos seus parceiros. Resumindo, o principal objectivo desta consultora é fomentar um relacionamento de longo prazo tanto com os clientes bem como com os candidatos, mostrando um interesse activo no desenvolvimento das suas carreiras.

Além das componentes pessoal e profissional dos seus profissionais, a *Hays* aposta também na sua imagem de marca recorrendo não só a Marketing externo mas também interno. Ao entrar nas instalações da *Hays*, são notórios todos os *slogans* associadas à empresa, bem como os seus valores e H's de *Expertise*. Na *Hays*, todos os colaboradores trabalham em *open-plan office spaces* (normalmente referido apenas por *open spaces*) e estão divididos por equipas de consultores especializados em diversos nichos de mercado. Além disso, a *Hays* investe num conjunto de actividades internas e num bom ambiente em termos físicos para que os colaboradores possam partilhar os seus valores, princípios e objectivos comuns que, ao estarem claramente definidos e entendidos, permitem enfrentar constrangimentos e dificuldades.

Relativamente ao *Dress Code* exigido aos colaboradores, pretende-se que este seja formal e cuidado. Na última sexta-feira de cada mês, a *Hays* permite que os consultores possam utilizar uma indumentária descontraída, caso não tenham reuniões ou entrevistas.

1.3 Processo de selecção e natureza do estágio

Ainda antes de iniciar a descrição detalhada do estágio, considero importante explicar no que constitui o estágio, e como fui seleccionada para este. Na *Hays* existe um programa destinado a alunos finalistas de cursos em Gestão de Recursos Humanos (GRH), e que queiram desenvolver o seu Trabalho de Final de Mestrado, ou o seu estágio curricular, na *Hays' Academy*. Através da divulgação de uma vaga para integrar este projecto, enviei um e-mail com o meu Curriculum Vitæ (CV) e com um texto a apre-

sentar as minhas motivações para a realização do mesmo. Posto isto, dias mais tarde fui contactada pela Ana Cruz (Responsável pelo Recrutamento Interno) a convocar-me para me deslocar a um *Assessment Centre*, ou seja, um local onde foram realizadas provas, com vista à filtragem de candidatos. Esta avaliação, ou *Assessment*, consistiu numa prova de grupo orientada para a resolução de vários *case studies* relacionados com o negócio da *Hays*. Em particular, tivemos que completar quatro actividades:

1. Elaboração de um plano de negócio em grupo (orçamento, estratégias, etc.) e posterior apresentação a um "investidor".
2. Estruturar um conjunto de perguntas básicas a colocar a um cliente, para adquirir toda a informação sobre uma empresa;
3. Escrever um anúncio de emprego;
4. No papel de consultora, e tendo como base um CV fictício de um candidato, mostrar a um "cliente" o potencial do candidato, e a sua adequação a uma posição, apesar de algumas lacunas que poderiam saltar à primeira vista, mas que não comprometem o seu desempenho na função desejada.

Após a realização desta actividade fui chamada para uma entrevista. Esta foi uma curta conversa onde pude destacar o meu percurso académico, os meus objectivos de carreira, a minha pequena experiência profissional, as actividades extra-curriculares que desenvolvi, entre outras informações que considerei pertinentes para complementar a informação fornecida pelo meu CV.

Mais tarde, fui informada que tinha sido seleccionada para dar suporte à equipa de Engenharia & Construção (E&C), particularmente ao meu colega Marco Arroz (*Senior Consultant* em E&C).

Um dos objectivos deste programa de selecção, composto por duas fases, é escrutinar os candidatos de forma a que apenas sejam admitidos os melhores. Tal é importante por forma a que a *Hays* mantenha os seus níveis de exigência no seio dos seus colaboradores. Através do rigor demonstrado no processo de selecção, e uma vez que os colaboradores de uma dada empresa satisfazem os requisitos desse processo, é possível deduzir que uma empresa com um processo de selecção exigente será formada por profissionais competentes.

Tal programa também faz com que os alunos conheçam bem todo o processo e negócio da Hays para que possam desenvolver as suas tarefas de forma correcta, prestando suporte aos consultores, ao mesmo tempo que dão os primeiros passos na sua própria carreira.

Segundo o programa da *Hays Academy*, as minhas funções enquanto estagiária na equipa de E&C eram as seguintes: inserção de candidatos adequados no sistema, codificação e administração de candidatos, criação, gestão e actualização de contactos e empresas, *feedback*/respostas a candidatos (não relacionado com os *jobs*); *market intelligence*, *job boards*, *competitors*, *e-networking tools*, gestão da base de dados; análise e gestão dos candidatos registados *online*, gestão e actualização dos anúncios de emprego, estudos de mercado/base de dados: compilação da informação.

Os processos de R&S que acompanhei possibilitaram-me ter um conhecimento abrangente sobre os diversos perfis de profissionais na área de E&C e sobre a metodologia utilizada para dar resposta aos nossos clientes de uma forma rápida e eficaz.

Secção 2

Experiência como *Resourcer* de Recrutamento e Selecção

Como *Resourcer*, tive que dar suporte a um consultor sénior, nomeadamente na an-gariação de candidatos, em entrevistas assistidas, na gestão de candidatos na base de dados, e no cumprimento das metas de garantia de qualidade. Contudo, por ser o *core business* da Hays, o R&S ocupou todas as tarefas realizadas durante o estágio, tornando-se incontornável a sua referência teórica. Na presente secção percorre-se cada uma das temáticas, introduzindo primeiro os conceitos teóricos e descrevendo de seguida a minha experiência durante o estágio.

Sendo o foco do R&S o capital humano, optei por começar esta secção com uma breve incursão na temática do capital humano e das competências, antes de abordar a área-chave do estágio, o Recrutamento e Selecção.

2.1 O valor do capital humano

Hoje em dia, em consequência da globalização e as rápidas transformações a nível económico, social e tecnológico, para que as empresas consigam sobreviver a um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, é necessário que as mesmas se diferenciem face à sua concorrência de uma forma que lhes proporcione uma vantagem competi-tiva. Desse modo, para concretizar a sua visão e missão, as empresas devem articular as competências que a organização necessita com a estratégia organizacional.

Muitas são as definições atribuídas ao conceito de competências, no entanto segundo Fleury & Fleury (2001 como citado em Mitchell 2004, p. 19), as competências podem ser definidas como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor económico à organização e valor social ao indivíduo".

Segundo Green (1999) existem três categorias nas quais se podem classificar os diferentes tipos de competências:

Competências individuais competências relacionadas com o comportamento das pessoas (relacionamento com as pessoas, orientação para os resultados, criativi-

dade, controlo emocional);

Competências específicas competências relacionadas com as áreas de conhecimento dos colaboradores, ou seja, relacionadas com o conhecimento e habilidades que os indivíduos possuem através da interacção com as pessoas ou com a aquisição de conhecimento a partir dos livros;

Competências organizacionais competências que a empresa possui, não dependendo unicamente das pessoas mas também da gestão e da tecnologia que a organização possui.

De acordo com Brandão & Guimarães (2001), os sistemas de gestão de competências servem para planear, seleccionar e desenvolver as competências necessárias à prossecução dos objectivos estratégicos da organização. A implementação deste sistema poderá trazer um enriquecimento do trabalho e conseqüente aumento da motivação intrínseca, além da satisfação dos colaboradores, potenciando a criação, partilha e gestão do conhecimento e, por conseguinte, levar à aprendizagem organizacional de um modo geral (Hayton & Kelly, 2006).

Desta forma, visto que a maior parte das competências estão centradas nos colaboradores, para que a empresa se possa distinguir, é importante que os colaboradores detenham um conjunto de competências que requeiram a compreensão da estratégia e missão da empresa, os ajudem a adaptar à cultura organizacional e para que possam desempenhar as suas tarefas da forma mais eficaz e eficiente possível. É portanto necessário que as empresas definam estas competências não só de acordo com a função, mas também ligando-as directamente à cultura e estratégia da mesma.

De acordo com Chandler (1962 como citado em Valadão, 2012), a estratégia é a definição dos objectivos da empresa bem como a adopção de linhas de acção e alocação de recursos, tendo em vista esses objectivos. Tendo em conta o mercado, actualmente é impossível as empresas não estabelecerem as suas estratégias. Não o fazer, implicaria não conseguirem sobreviver no mercado, uma vez que os seus objectivos de curto prazo não teriam qualquer propósito estratégico. Para este autor, para que se possa entender em que pontos tem de haver melhorias, e como ou quando se pretende realizar uma mudança, é necessário que uma das estratégias da empresa passe por uma análise interna com vista a identificar esses pontos.

Para que esta mudança seja bem aceite pelos trabalhadores é necessário que as chefias incentivem e façam entender a utilidade destas alterações para evitar a grande resistência à mudança. Valadão (2012) defende que, no passado, o foco das empresas era sobretudo a estrutura organizacional bem como as competências formais da empresa. Hoje em dia, as empresas procuram competências que sejam práticas e que consigam trazer resultados rápidos e de mais-valia para a empresa. A estratégia da organização visa prosseguir a sua missão e visão. Mas para a conseguir concretizar, é necessário que a organização esteja munida de capital humano competente.

Segundo Lin *et al.* (2012), existe uma relação muito próxima e inseparável entre a estratégia dos recursos humanos e as competências nucleares da organização. Além do mais, e de acordo com Ceitil (2006), a gestão de competências dá um maior destaque tanto à selecção dos colaboradores e ao planeamento da estratégia organizacional, permitindo que as empresas aumentem a sua produtividade, fomentem um ambiente participativo e motivador, com orientação para os resultados, equipas e gestores mais dedicados e fortes, levando a uma maior competitividade e uma maior diferenciação no mercado.

De acordo com Trejo (2010), identificar as competências que sejam diferenciadoras é uma tarefa cada vez mais difícil. Tendo em conta a teoria socioeconómica das organizações defendida pelo mesmo autor, considera-se o potencial interno da organização como forma de desenvolvimento e crescimento estratégico, sendo o factor humano o único elemento activo que efectivamente cria valor para a empresa. Desta forma, pode-se dizer que é o capital humano, tanto em termos de competências mas também a nível das suas personalidades e comportamentos, podem ser o factor mais difícil de replicar pela concorrência.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva é a concorrência de níveis de desempenho económicos acima da média do mercado, em virtude das estratégias adoptadas pelas empresas.

A utilização de um sistema de GRH por competências facilita a acção integrada dos gestores de recursos humanos, os quais, partindo da definição das suas competências chave, poderão gerir por competências cada um dos subsistemas de GRH: recrutamento

e selecção; formação e desenvolvimentos; avaliação de desempenho; planos de carreiras e sistemas de remuneração e compensação. Em termos estratégicos é fundamental que exista concordância relativamente à missão e à visão da organização para, deste modo, se conseguir definir as competências necessárias para o alcance dos objectivos. As características deste novo ambiente implicam que as empresas e os seus recursos humanos sejam capazes de gerir e lidar a mudança. Cada vez mais as empresas precisam de recursos humanos flexíveis, polivalentes, pro-activos, cooperativos, responsáveis e empenhados, que sejam capazes de se adaptar facilmente à mudança, de forma não só a gerar valor para a empresa, como também de a permitir resistir às mudanças do mundo empresarial e tecnológico (Zarifian, 2001).

Assim é fundamental fazer um diagnóstico de avaliação de necessidades e compreender quais as lacunas da organização, para se poder ter uma perspectiva abrangente sobre quais as competências existentes e quais as necessárias à organização. Os modelos de sistemas de competências têm por objectivo planear, seleccionar e desenvolver as competências necessárias para a realização de uma determinada tarefa ou ocupação de um determinado cargo. A organização deverá assim determinar as características comportamentais e conhecimentos técnicos que deseja ter dentro da sua equipa, para que esta seja eficaz e para que os seus objectivos sejam alcançados.

Certo é que as competências constituem uma ferramenta essencial para a acção de GRH, pois possibilitam um recrutamento e selecção com requisitos mais rigorosos.

2.2 Recrutamento

Antes de iniciar qualquer processo de R&S, a empresa deverá fazer uma cuidada análise de funções. Esta análise consiste num estudo de uma ou mais funções de uma organização, recolhendo informações sobre o seu conteúdo e contexto. Além do mais, a análise de funções consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre as tarefas que um colaborador ou uma equipa devem realizar no âmbito do seu trabalho (Brannick & Levine 2002, como citado em Cunha *et al.* 2010).

Após a análise de funções, é necessário proceder à descrição das mesmas. A de-

scrição de funções descreve aquilo que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições. Segundo Cunha *et al.* (2010) não existe um formato universal para a descrição de funções, no entanto é necessário que se identifique pelo menos a função, os objectivos globais da função, os deveres e responsabilidades, os materiais, máquinas, equipamentos, ambiente físico e social bem como benefícios. Para estes autores, por vezes, estes dois conceitos confundem-se, contudo, enquanto a descrição das funções passa por definir o que será feito, a especificação diz respeito ao que é requerido na função, por exemplo as capacidades, conhecimentos, aptidões e habilitações. Um processo de análise de funções é moroso, exigente e de elevado custo, por isso é importante que este seja bem planeado porque, se assim for, aumentam as probabilidades de trazer benefícios para a empresa.

Segundo Cunha *et al.* (2010) o valor do capital humano de uma empresa, bem como a qualidade das actividades, dos produtos e dos serviços dependem, em grande medida, da qualidade dos processos de recrutamento e selecção. Algumas publicações, entre as quais Ordanini & Silvestri (2008) referem que, no passado, as actividades de Recursos Humanos (RH) eram realizadas internamente e que, hoje em dia, a externalização (*outsourcing*) destas actividades é um fenómeno frequente, acima de tudo devido à expectativa de melhoria de eficiência, e da competitividade. Um dos motivos prende-se ao facto de se aproveitarem economias de escala ao subcontratar tais actividades a empresas que as praticam diariamente. Actualmente a prática de *outsourcing* está incutida no contexto organizacional e está relacionada com questões de eficiência e competitividade. Deste modo, Ordanini & Silvestri (2008) referem que as actividades de GRH em que as empresas mais recorrem ao *outsourcing* são o recrutamento, a selecção e a formação.

Segundo Chiavenato (2000, p. 208), o recrutamento define-se como "um conjunto de técnicas e procedimentos que tem como objectivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização". Para o mesmo, o recrutamento pode ser classificado em dois tipos: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno consiste na angariação de candidatos dentro dos colaboradores já associados à empresa, resultando assim em promoções ou

transferências de funcionários entre postos de trabalho.

Este tipo de recrutamento também motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos actuais funcionários, visto que lhes cria perspectivas de carreira, incentivando a sua permanência e a fidelidade à própria organização. Sendo os candidatos funcionários da própria empresa, não é necessário haver uma preocupação especial com a socialização organizacional de novos membros, pois os funcionários já conhecem a cultura da empresa, e podem já conhecer os colegas de trabalho caso se encontrem no mesmo departamento ou equipa de trabalho. Assim o processo de selecção torna-se mais rápido devido ao facto dos candidatos já serem conhecidos pela função que desempenham, pela sua motivação e desempenho dentro da respectiva instituição, além de a instituição já possuir o histórico interno dos resultados das avaliações de desempenho dos candidatos. Por outro lado, a divulgação das vagas pode também ser feita de forma interna através dos meios já existentes, como por exemplo através da afixação de cartazes nos diferentes sectores da empresa, *mail-lists* internas, ou através de algum portal de Internet interno à organização.

É portanto natural que este procedimento acarrete menos custos do que o recrutamento externo. Esta mobilidade interna, que conserva o património humano da empresa, além de favorecer a rotina da organização, conserva também a cultura e os valores existentes na mesma. Contudo, é de salientar que este tipo de recrutamento possui algumas desvantagens como por exemplo: impede a renovação da massa crítica, entrada de novas ideias experiências e expectativas na organização.

No caso do recrutamento externo, o preenchimento das vagas é feito através da admissão de candidatos fora da organização, o que exige um processo selectivo mais exigente em comparação ao recrutamento anteriormente mencionado. O objectivo do recrutamento externo é atrair candidatos de acordo com o perfil que a empresa deseja, por isso é necessário que o mesmo esteja bem especificado na hora de fazer os anúncios, para que seja feita uma primeira triagem. Para atrair os candidatos certos é importante que um anúncio siga o modelo A. I. D. A. criado por Redman & Mathews (1992).

Este modelo assenta essencialmente em quatro factores: Atenção (feita através da cor, uso do logo e/ou denominação da empresa, colocar o título do cargo no cabeçalho,

uso de gráficos e imagens pode ser enriquecedor), Interesse (local da função, o salário, a experiência, as qualificações, atributos pessoais), Desejo (é estimulado por aspectos como o pacote geral de benefícios, desafios inerentes ao cargo e a imagem do cargo) e Acção (importa que as instruções sobre o modo e prazo de candidatura sejam inequívocas e adaptadas ao perfil de pessoas desejado).

Segundo Caxito (2008), este tipo de recrutamento incentiva a interacção da organização com o mercado de recursos humanos, permitindo a renovação progressiva da empresa, e da absorção de colaboradores alheios aos hábitos da empresa, e portanto com maior potencial para inovar dentro desta. Com a incorporação de novos elementos, o capital intelectual da empresa poderá tornar-se mais rico e variado, bem como contribuir para o enriquecimento a sua cultura organizacional através do contacto com novas culturas ou de novos hábitos de trabalho. Porém, este tipo de recrutamento apresenta algumas desvantagens, na medida em que pode afectar negativamente a motivação dos actuais funcionários da organização que vêm as suas posições ameaçadas, ou a terem que se sujeitar a quaisquer mudanças provenientes de tais contratações. Também é importante referir que num mercado de trabalho com pouca oferta, todas as empresas se encontram em competição directa pelos melhores profissionais.

Em comparação com o tipo de recrutamento anteriormente descrito, este tem um custo mais elevado quer em termos monetários, como em termos de tempo. Além do mais, também acarreta mais riscos. Este tipo de recrutamento utiliza um leque variado de técnicas para influenciar e atrair candidatos para a oportunidade existente, contudo, cabe à empresa escolher quais os meios mais adequados para chegar até estes indivíduos. Por exemplo, a publicidade à posição em aberto pode ser colocada nos meios de comunicação como na rádio, na televisão, em anúncios de jornais e revistas, em sites especializados, bem como cartazes, agências de emprego (empresas de Recursos Humanos, Centros de emprego), escolas, politécnicos, universidades ou feiras de emprego. A publicação de ofertas de trabalho cada vez mais é feita através das redes sociais profissionais (como é o caso do *LinkedIn*, *Plaxo* e *Via6*), ferramentas estas que têm sido muito utilizadas pelas empresas para publicitar os seus produtos, eventos ou ofertas de emprego, e que têm sido tema de investigação (Aspridis *et al.*, 2013).

Idealmente, um processo de recrutamento deve recorrer a ambos os tipos de recrutamento, contudo, o mais importante é que o gestor de RH identifique e especifique claramente quais os requisitos pretendidos, de forma a não gerar desmotivação ou sentimento de injustiça e evitando que concorram para a vaga oferecida sujeitos sem os requisitos pedidos.

Com o avanço das tecnologias, as empresas têm recorrido, cada vez mais, ao E-Recrutamento. O recrutamento electrónico é o processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail ou qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens a candidatos online. A utilização destas metodologias trazem ganhos em termos de tempo gasto na triagem de candidaturas, bem como redução de custos. Este recrutamento passa pelo seguinte: o anúncio é colocado no site da empresa bem como em diversos sites de empregos e as candidaturas chegam aos gestores de recursos humanos, por correio electrónico, por exemplo, sendo depois feita a triagem.

Segundo Cunha *et al.* (2010) algumas das vantagens deste tipo de recrutamento é facto de a empresa poder receber um maior volume de candidaturas, diversificando o universo de candidatos. Além disso, o processo é mais célere, é possível automatizar o arquivamento e ordenação de candidatos, levando a um decréscimo dos custos, além de permitir aceder a profissionais que não procuram trabalho activamente, mas que denotam disponibilidade para aceitar ofertas que lhes facultem maior desenvolvimento profissional e satisfação pessoal. No entanto, pode ser desvantajoso na medida em que não alcança as pessoas com fraco uso informático e pode produzir excesso de candidaturas inúteis. Tal pode ser mitigado utilizando anúncios onde sejam indicadas algumas das competências diferenciadoras, de forma a que funcionem como uma pré-triagem. Um exemplo extremo da utilização dos anúncios como forma de pré-triagem de candidatos foi experimentada pela Google em 2004 (C-Net, 2004). Tal consistiu em expor o anúncio em formato de puzzle matemático, cuja solução albergava a informação para a candidatura, de forma a que apenas se candidatariam aqueles que soubessem resolver o dito puzzle.

De acordo com Cunha *et al.* (2010) existe também o recrutamento *head-hunting* que consiste na procura, selecção e indicação de cargos para os quais o número de profissionais é escasso. Tal é tipicamente realizado por especialistas, e muitas vezes incide sobre especialistas de renome mundial ou gestores de topo. Os mesmos autores salientam que a *head-hunting* pode ser praticado pela própria empresa que pretende contratar o profissional, mas a expressão tende a ser usada quando o trabalho é executado por um consultor ou empresa especializada. Este é um tipo de recrutamento cada vez mais utilizado de forma a encontrar os profissionais mais indicados para este tipo de cargos tão importantes dentro da empresa. Este é um recrutamento relativamente demorado e com diversas fases devido a questões de confidencialidade, profissionalismo e de necessidade de decisão ponderada por parte dos três intervenientes.

2.2.1 O recrutamento na *Hays*

Quando uma empresa decide contratar um novo colaborador, e subcontratar esse processo de R&S entrando em contacto com a *Hays*, esta última dá início a um processo de recrutamento.

Uma vez que a segmentação de mercado escolhida pela *Hays* é alheia ao cliente, o primeiro passo consiste em identificar a posição requerida pelo cliente, e reencaminhar o mesmo para o consultor especializado na função em causa. É feita a análise de funções que permite determinar com rigor as características do cargo, bem como o perfil e características pessoais que os candidatos devem possuir. Para que o processo seja fechado com sucesso é importante que esta análise seja rigorosa. Depois de entendida a função é feita a contratualização com o cliente e dá-se início ao processo de R&S que tem como principal objectivo identificar e atrair o maior número de candidatos. Na *Hays* em particular, criam-se anúncios que são publicados em diversos meios de comunicação, principalmente em sites de emprego e universidades, jornais, no *LinkedIn* e no site da empresa.

Desde o início do estágio que sempre coloquei os anúncios redigidos pelo Marco Arroz em algumas plataformas de emprego, no entanto, nos últimos meses de estágio tive a oportunidade de escrevê-los com base no descritivo de funções. Os anúncios da

Hays tentam ser curtos, claros e simples. De uma forma sempre confidencial, retém-se a função procurada, o sector a que pertence, além da localização. De seguida, é identificada a missão do profissional, os requisitos e o perfil do candidato, onde deve constar informação sobre as habilitações académicas e formação técnica específica, bem como a experiência profissional requerida. No final, são referidos um conjunto de benefícios/condições mais importantes, tais como a integração num bom ambiente de trabalho e regalias em vigor na empresa. É também prática da empresa colocar o contacto profissional do consultor para que os candidatos se possam candidatar à posição ou esclarecer qualquer questão. Nos anúncios *Hays* nunca são mencionados os valores da remuneração a não ser que o cliente o exija. Além disso, a *Hays* em todos os anúncios que publica, coloca um logótipo da empresa específico à área de *expertise*. Na figura 2.1 podem-se observar os logótipos de cada área.

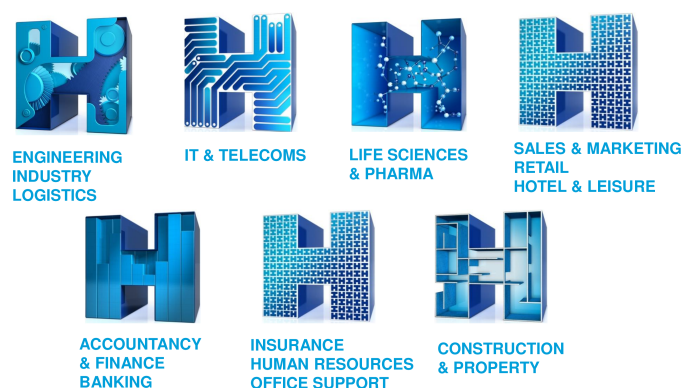


Figura 2.1: Os diversos logos da *Hays*, para cada área de *expertise*

Após a colocação dos anúncios nesses meios, dá-se a recepção de candidaturas por parte dos interessados. Com a evolução das novas tecnologias o processo de candidatura é mais rápido e eficaz, no entanto tem uma grande desvantagem: grande parte dos candidatos não corresponde ao que se procura. Portanto é importante que toda a triagem seja realizada de forma criteriosa e cuidadosa. Após o recrutamento dos candidatos e antes da selecção propriamente dita, surge a triagem curricular. Esta foi uma actividade que tive oportunidade de realizar no final do estágio, uma vez que já tinha um conhecimento mais aprofundado sobre os perfis de E&C que se pretendia seleccionar.

2.3 Selecção

Podemos definir selecção como o processo de escolha do candidato que se prevê que terá maior sucesso no posto de trabalho a preencher e que se enquadrará melhor no grupo de trabalho e na cultura da organização. Este processo tem ganho bastante importância, devido a uma crescente preocupação com os custos que uma má selecção acarreta, como o fraco desempenho, a formação adicional, a desmotivação dos outros trabalhadores, os altos níveis de absentismo, entre outros, e a um mercado de procura de talentos cada vez mais competitivo. Neste contexto tem sido dada uma maior atenção à perspectiva dos candidatos, aumentando a utilização de tecnologias e promovendo-se a utilização de procedimentos de selecção que estejam bem validados (Cunha *et al.* (2010)).

É importante ter em conta que a selecção consiste num processo com dois pontos de vista. Por um lado, temos quem está a seleccionar, que pretende um candidato adequado às necessidades de trabalho da organização. Por outro lado, temos candidatos que detêm determinadas expectativas acerca da empresa e do posto de trabalho construídas com base na imagem que a organização tem no mercado de trabalho e no testemunho de outros candidatos quanto ao tratamento que tiveram durante o processo de recrutamento e selecção. Portanto o candidato tem de estar bem preparado para conseguir passar este processo e quem selecciona tem de estar sensibilizado para o facto de os candidatos virem com ideias sobre a organização e deve estar capacitado para disponibilizar toda a informação e enquadramento necessários e importantes ao candidato, de forma a estabelecer uma relação que consolide o interesse deste no cargo, sem no entanto deitar por terra expectativas que este teria, e que o possam fazer desistir do processo de candidatura.

O critério de selecção é normalmente baseado nas características específicas que um candidato ideal deve possuir (*person specifications*) tais como, capacidades, experiência, qualificações, educação, atributos pessoais e especiais, interesses e motivação. Para determinar o critério de selecção podemos utilizar três perspectivas (Torrington *et al.*, 2008), *organisational fit*, *team/functional fit* e *job fit*. A primeira considera adequados os candidatos com personalidade, atitudes e valores que encaixem nos da organização e

que vão de encontro aos objectivos da mesma. A segunda tem em conta as capacidades interpessoais e de trabalho em equipa e a terceira baseia-se na especificação de características pessoais necessárias ao desempenho eficaz do trabalho que são normalmente definidas tendo em conta o processo de *job analysis*.

Existem vários métodos de selecção, como entrevistas, *assessment centers*, testes, conversas por telefone, análise de currículo, que podem ser combinados e que são escolhidos tendo em conta factores como tempo despendido, custos envolvidos, capacidades da equipa envolvida no processo de selecção ou critério de selecção escolhido. Além dos já mencionados anteriormente, outros dos métodos muito utilizados, principalmente em Portugal, é o levantamento de referências profissionais junto de ex-chefias, colegas e conhecidos (Cunha *et al.* 2010). O uso desta metodologia pode ser o elemento diferenciador entre candidatos em igualdade de circunstâncias noutros critérios. No entanto, para evitar grandes discrepâncias na descrição dos candidatos, cada vez são mais utilizados os testes psicotécnicos ou testes de capacidades físicas, psicomotoras ou de conhecimento com o intuito de se obter mais informações sobre os candidatos.

No entanto a maior ferramenta para a selecção de candidatos não passa só pela análise do CV, mas essencialmente pela realização de entrevistas. Segundo Cunha *et al.* (2010) existem diversos tipos de entrevistas:

Individual o candidato é apenas entrevistado por um entrevistador;

Sequencial o candidato é entrevistado por várias pessoas (e.g. consultor de RS , Director de RH e futuro Director);

Duo na mesma entrevista estão dois entrevistadores a entrevistar o candidato;

Painel de entrevistadores mais do que dois entrevistadores entrevistam o candidato;

Grupo um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores.

Segundo Engle (1998), a entrevista constitui o método mais comum e eficaz para a contratação de determinado profissional, porque para além de se conhecer o candidato fisicamente também é fácil avaliar a sua postura, comunicação e conhecimentos. Por outro lado, faz com que os candidatos tenham a oportunidade de explicarem de uma forma mais clara o seu percurso profissional bem como têm a possibilidade de colocar

questões sobre a empresa e a posição em aberto. Embora a entrevista sirva para esclarecer toda a informação exposta no CV do candidato, esta metodologia é muito utilizada por ser de baixo custo, porém exige algum tempo despendido.

Para Moscoso & Salgado (2001, 2002) e Salgado (2006), as entrevistas estruturadas são uma mais valia, isto porque as perguntas são formuladas de acordo com a análise de funções a preencher, o seu conteúdo refere-se exclusivamente a comportamentos importantes para a realização das funções, as respostas dos candidatos são avaliados segundo escalas predefinidas e a decisão de escolha dos candidatos toma-se apenas depois de todas as entrevistas serem realizadas.

Embora as entrevistas estruturadas nos forneçam todas as informações sobre as funções desempenhadas pelo candidato, Cunha *et al.* (2010) defende que não existem razões para deixar de usar as entrevistas não estruturadas, pois medem melhor determinados aspectos (por exemplo: algumas características da personalidade e competências sociais) do que as estruturadas que medem melhor os conhecimentos sobre o posto e a experiência.

O processo de selecção pode ser feito na própria empresa (*in-house*) ou noutra local (*outsourced*). Esta decisão, tomada pela empresa, tem por base uma análise custo benefício de cada uma das possibilidades e uma comparação entre elas, tendo em conta o tempo necessário, custos em equipamento e pessoas, prioridades de negócio, entre outros.

2.3.1 A selecção na prática

Após a triagem curricular, escolhem-se os candidatos que aparentam corresponder ao pretendido. Na Hays, muitas vezes completa-se a informação arquivada na base de dados entrando em contacto directo com os candidatos via telefone com o intuito de clarificar as suas principais responsabilidades em cada uma das funções adquiridas. Se neste contacto se verifica que o candidato não corresponde totalmente ao que se procurava, é dito directamente ao candidato que não se avançará com ele para este projecto em específico adiantando as razões.

Por vezes, os candidatos não reagem bem e insistem para que se avance com eles no

processo, no entanto tentava fazê-los perceber a importância de determinados requisitos para a função que eles não possuíam. Após esta triagem, passava toda a informação ao meu colega Marco e definíamos os candidatos a entrevistar. Uma vez validados os candidatos que possuíam os requisitos exigidos, eram estabelecidos os contactos telefónicos para se agendar uma entrevista presencial nas nossas instalações. Desde o início do estágio que o Marco me delegou a função de fazer esta marcação de entrevistas de acordo com a disponibilidade da sua agenda.

Todo este contacto com os candidatos via telefone permitiu-me entender melhor as suas competências bem como as suas perspectivas profissionais futuras. Esta tarefa também fez-me compreender que o contacto telefónico desenvolve a capacidade de escuta da parte do recrutador face aos candidatos, requer treino, e o cumprimento de determinados procedimentos. Por exemplo, é importante a informação seja dada de forma clara e simples para que os candidatos não fiquem surpreendidos com novos dados ou informação contraditória.

Depois do recrutamento e de triagem das candidaturas, a etapa seguinte diz respeito à selecção dos candidatos. É através deste processo que se escolhem as pessoas mais adequadas para a vaga em aberto. Na *Hays*, com o objectivo de melhorar a eficácia da contratação de novos colaboradores, o processo de selecção é realizado de forma criteriosa, focando-se nas competências e nos conhecimentos necessários para cada função.

A técnica utilizada pela *Hays* nesta fase é a entrevista. Esta é uma técnica bastante utilizada e que requer grande preparação por parte do consultor. Nesta organização, as entrevistas são individuais e semi-estruturadas, contudo existem algumas questões padrão que devem ser exploradas, na medida em que existe à partida um determinado conjunto de competências a ser avaliado. Durante a entrevista, o Marco tentava recolher toda a informação profissional dos candidatos de forma objectiva. Na *Hays* inicia-se as entrevistas fazendo uma breve apresentação da empresa, seguidamente faz-se uma análise da experiência profissional do candidato tentando conhecer os factos relevantes para a função, sendo que depois, e a partir das respostas dadas pelos candidatos, são introduzidas novas questões para clarificar algumas situações referente ao

percurso profissional do entrevistado.

Desde a primeira semana de estágio que tive a possibilidade de assistir às entrevistas de todos os consultores, sendo que durante todo o estágio acompanhava o Marco Arroz em todas elas, visto que lhe dava suporte em vários procedimentos. Nestas entrevistas tirava apontamentos não só sobre o percurso profissional do candidato, mas acima de tudo apontava a estrutura da entrevista feita pelo consultor bem como algumas questões que considerava pertinentes. No entanto, nos últimos meses de estágio foi-me dada a possibilidade de intervir nas mesmas.

Esta técnica é importante num processo de selecção, pois permite avaliar o percurso, o discurso, a apresentação e a postura do candidato e este tipo de informação recolhida é muito relevante e prepara a tomada de decisão. Na *Hays* a entrevista é, claramente, a principal técnica para a tomada de decisão num processo de selecção.

É de salientar que para além das estratégias usadas para obter mais informações na entrevista, o uso da intuição não é ignorado. Contudo neste processo de selecção, o recurso a tais bases de fundamento deve ser feito cuidadosamente, uma vez que no nosso trabalho, um profissional de R&S deve usar informações concretas e evitar recorrer à intuição e ao pré-julgamento para examinar e tomar decisões referentes ao candidato. Na *Hays*, pretende-se que o candidato perceba que trabalhamos de forma transparente, com base em factos objectivos, e não em palpites. Se em entrevista verificarmos que o candidato não corresponde de todo ao que procuramos, esta informação é fornecida no momento de forma clara e transparente com o intuito de não criar falsas expectativas.

Na *Hays*, o método de avaliação dos candidatos é escolhido cuidadosamente, tentando minimizar a probabilidade de rejeição, evitando a perda de tempo e dinheiro numa escolha inadequada. Posto isto, todo o processo é feito de uma forma criteriosa de maneira a colmatar as necessidades do nosso cliente. Procuramos investir em pessoas motivadas para desenvolver funções na empresa-cliente bem como ajudar os candidatos a integrar uma empresa que valorize o seu potencial, permitindo o pleno desenvolvimento das suas competências.

Terminado todo este processo de R&S, é produzido um relatório final que segue um modelo padrão e que é, posteriormente, enviado ao cliente. Estes relatórios devem

conter uma síntese clara e objectiva de toda a informação recolhida ao longo de todo o processo, auxiliando na tomada de decisão. Além disso cada relatório contém dados relativos à formação académica, as habilitações, as experiências profissionais, bem como ao conhecimento de idiomas e de outras competências técnicas.

Desde a primeira semana que me cabia a responsabilidade de colocar toda a informação profissional no formato *Hays*, no entanto os comentários da entrevista eram realizados pelo Marco. Nos últimos meses de estágio, comecei a elaborar eu própria estes relatórios, ficando responsável pela formatação completa do mesmo, sendo sempre supervisionado pelo Marco antes de ser enviado.

Após o envio destes dados ao cliente, a *Hays* procura dar *feedback* aos seus candidatos do projecto quer na fase do recrutamento e na fase de selecção evitando que os mesmos criem falsas expectativas sobre o projecto. Embora a *Hays* se preocupe em de dar um *feedback*, há muitos candidatos que não aceitam a rejeição da sua candidatura, criando situações atípicas, mas não menos desafiantes dado requererem uma hábil e pronta gestão das emoções do candidato.

No entanto, quando um candidato é seleccionado pelo cliente, são accionados os mecanismos de contratação. Devo salientar que a *Hays*, nos processos permanentes, não é responsável por nenhuma contratação. Este processo fica a cargo da empresa cliente. Após a colocação, procede-se a fase de acolhimento e integração na empresa. No entanto, cientes de que esta fase possa ter impacto na motivação do profissional do candidato, a *Hays* procura fazer um acompanhamento frequente dos mesmos para garantir que o candidato se está a integrar com sucesso. Caso tal não se verifique, damos os melhores conselhos para que se tente resolver a situação o mais breve possível. Normalmente este acompanhamento é feito via telefone.

2.4 *Outsourcing* de R&S

Segundo alguns autores, no passado as actividades de RH eram realizadas internamente. Contudo, várias publicações evidenciam que o *outsourcing* de RH cresceu substancialmente na última década, nomeadamente o recrutamento e selecção (Ordanini & Silvestri, 2008).

Há duas décadas atrás a maioria das grandes empresas e o sector público eram responsáveis pela contratação dos seus trabalhadores. Hoje em dia os gestores tendem a concentrar a sua atenção sobretudo nas actividades *core* de negócio, que são fonte de vantagem competitiva e que definem o sucesso ou o fracasso das suas organizações. Surge assim a necessidade de minimizar o tempo e o esforço com actividades menos relevantes estrategicamente como as administrativas.

O *outsourcing* tem sido adoptado como solução segura e com menor custo para essas actividades do que se fossem realizadas internamente (Ordanini & Silvestri, 2008). As empresas de *outsourcing* ao terem as suas actividades requisitadas pelas outras organizações como actividades *core*, possuem conhecimento especializado na matéria, equipamento adequado e uma equipa eficiente, o que cria as condições para garantir um serviço de qualidade. De um modo geral, quando as actividades são consideradas transaccionais ou não-estratégicas, deve proceder-se ao *outsourcing*. Quando representam práticas centrais ou de natureza relacional devem ficar restringidas ao domínio interno da empresa.

É neste sentido que existem empresas como a *Hays*, para responderem de forma eficaz às solicitações dos seus clientes, recorrendo a diversas ferramentas e estratégias para garantir a qualidade da prestação do serviço e, no final, ser efectuada a contratação de um profissional adequado à função.

Secção 3

Experiência como colaboradora na *Hays*

3.1 Acolhimento e Integração

Após a selecção do candidato adequado à função, e apesar de este já trazer consigo algumas expectativas sobre a organização, quer por já conhecer a empresa, ou através das informações que lhe foram passadas ao longo do processo de recrutamento e selecção, é normalmente inserido num processo de acolhimento e socialização.

É importante que uma empresa possua um programa de orientação/integração inicial para novos colaboradores. Este tipo de programa consiste num processo de acolhimento e boas vindas de um novo colaborador, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e operações organizacionais (Anthony *et al.* 1993) como citado em Cunha *et al.*, 2010). Esta não deve ser confundida com socialização, que segundo Louis (1980) consiste em todo o processo de aprendizagem de valores, competências e protocolos sociais, de forma a que o colaborador possa participar como membro pleno de uma organização.

Os processos de acolhimento podem ser formais ou informais. Um processo de orientação formal resulta de acções intencionais e programadas levadas a cabo pela empresa, enquanto que um processo informal resulta das interacções quotidianas entre o recém-chegado e os restantes membros da organização. Os programas de orientação podem durar mais ou menos tempo, dependendo da função e da experiência do profissional. Segundo Cunha *et al.* (2010) o programa de orientação pode englobar diversas fases: boas vindas (exibindo por exemplo um vídeo sobre a empresa e/ou entregando documentação diversa sobre a mesma), encontro com a chefia e com os colegas de trabalho/organização (apresentação a todos os colaboradores da empresa/colegas de equipa), preenchimento de documentação (e.g. assinatura de documentos relacionados com a remuneração, segurança social, fisco), transmissão de informações acerca das políticas, procedimentos, regras e de aspectos disciplinares (é importante transmitir esta informação não só por escrito como verbalmente para evitar inequívocos), visita

às instalações da empresa (ainda que o individuo possa actuar apenas num domínio restrito da empresa é importante que tenha uma visão geral da mesma para que melhor entenda como o seu trabalho se insere nesta empresa), introdução nos deveres e incumbências da função (embora que no processo de recrutamento e selecção lhe tenha sido dada informação sobre as funções, importa que seja instruído de modo mais detalhado acerca da matéria) e seguimento de processo (decorrido algum tempo é necessário que se faça uma avaliação do processo/desempenho).

Quanto à socialização, a sua definição pode ser considerada como

O processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização.

In Louis (1980, p. 229-230, como citado em Cunha *et al.*, 2010)

O principal objectivo é levar os indivíduos a assimilar e interiorizar as normas estipuladas pela organização com vista ao alcance dos seus objectivos. Estimula-se e incentiva-se o ajustamento pessoa-organização através do conhecimento dos objectivos do grupo e/ou da empresa, meios preferenciais de prossecução desses objectivos, responsabilidades do papel social associado ao novo lugar da pessoa na empresa, padrões comportamentais que dão acesso aos resultados desejados e que, como tal, deverão ser respeitados pelo trabalhador, regras ou princípios que permitem a manutenção da identidade e da estabilidade da organização.

3.1.1 Acolhimento e Socialização na prática

Relativamente ao acolhimento, a ansiedade do primeiro dia de estágio foi rapidamente colmatada pela simpatia de toda a equipa da *Hays* Lisboa. Neste dia foram-me apresentados todos os colegas do escritório, bem como as instalações da empresa, o que me permitiu perceber desde logo as funções de cada colaborador e onde é que se encontram.

De acordo com os seus objectivos, o estágio deve incluir uma formação inicial. Desta forma a *Hays Academy* fornece um curso de integração que, dependendo do escritório

onde o estagiário seja inserido, durará entre 4 a 12 semanas. Através destes procedimentos, o estagiário tem a oportunidade de conhecer mais em detalhe a organização, a história, os valores e estratégia de negócio, o "ABC" do recrutamento e selecção especializado, a metodologia de trabalho, tecnologias e bases de dados, o posicionamento da marca, os benefícios e políticas e a formação existente em metodologias e novas soluções. Esta formação serve, não só para facilitar a integração na empresa, mas também para dar a conhecer o funcionamento desta. A formação foi dada pelos próprios colaboradores da *Hays* Portugal, o que permitiu uma maior ligação e comunicação com toda a equipa.

Nas primeiras semanas, enquanto estava a ter a formação inicial e ainda durante o processo de integração, havia blocos de horas destinados a assistir a entrevistas e aos contactos com candidatos e clientes com os diversos consultores. Esta actividade permite compreender vários elementos da cultura da empresa. Por exemplo, a comunicação dos consultores da *Hays*, ao telefone, é estruturada e muito semelhante entre todos os elementos. Desde o início, valorizei esta metodologia, que revela que os processos se encontram coordenados. Além disso, esta homogeneidade pode ser benéfica para a imagem de marca da empresa.

Com o passar dos dias, à medida que as tarefas iam surgindo, os colegas transmitem também algumas indicações de modo a perceber o funcionamento diário da empresa. Numa primeira fase, acompanhei os meus colegas na realização das tarefas, observando os seus procedimentos, ouvindo os seus conselhos e recomendações sobre as melhores formas de proceder em determinadas situações, fazendo com que tivesse um bom desempenho na execução das actividades. Mais tarde, fui ganhando autonomia para tomar a iniciativa de desenvolver algumas actividades rotineiras gerindo a minha agenda de acordo com as mesmas. A minha aprendizagem e colaboração foram desde cedo valorizadas e estimuladas, assumindo uma postura activa e responsável, sendo capaz de assumir o meu papel e de contribuir de forma positiva para a empresa. Ao longo destes meses foram realizados vários processos de R&S onde tive a oportunidade de participar em diferentes tarefas que se reflectiram em aprendizagens de carácter prático.

Além disso considero que este programa de integração foi motivador, e que a compreensão do funcionamento da empresa facilita a integração e o respeito pelos seus valores.

Relativamente à socialização, são várias as actividades promovidas pela *Hays*. Tais actividades, como já foi referido, não são pontuais no tempo, no sentido de que um dado colaborador participa na socialização da empresa diversas vezes ao longo da sua permanência na mesma e não apenas nos primeiros tempos. Algumas dessas actividades, aparte do facto de as próprias refeições se realizarem num espaço comum, incluem o hábito mensal de todos os colaboradores irem juntos a um bar, a organização de uma conferência anual onde a empresa se reúne a nível nacional, além de algumas actividades lúdicas esporádicas, que têm por objectivo transmitir e consolidar os valores da empresa.

3.2 Formação e Desenvolvimento

A formação pode ser dada numa fase de entrada na empresa para integrar a pessoa e transmitir-lhe a cultura organizacional, mas também pode servir para melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Desta forma é importante que se faça um diagnóstico de competências que permite verificar quais as lacunas a nível técnico dos colaboradores.

Segundo Noe (2010) as Necessidades de Avaliação (o processo usado para determinar se a formação é necessária) é o primeiro passo no processo de desenho da formação, e envolve:

Análise organizacional determina se a formação é adequada, tendo em conta a estratégia da empresa, os recursos disponíveis para a formação e o apoio dos gestores e colegas para a formação. Deve ter em conta a direcção da estratégia da empresa; o apoio dos gestores, colaboradores e empregados da empresa às actividades de formação e os recursos disponíveis à formação

Análise pessoal envolve determinar se as falhas de desempenho resultam da falta de conhecimento, competência, habilidade, de motivação ou da concepção de trabalho. Também é importante identificar quais os empregados que precisam de formação, tendo por base a sua performance actual e a performance futura esperada. Também deve ter em conta a sua *Readiness for training*, ou seja, se

os empregados têm as capacidades necessárias para participar na formação e se o ambiente de trabalho facilita a formação.

Análise de tarefa identifica as tarefas, conhecimentos, capacidades e comportamentos importantes que precisam ser enfatizadas na formação dos trabalhadores para completarem as suas funções. Também deve descrever as actividades, quais as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores e quais os conhecimentos, capacidades e habilidades necessárias para a realização de uma tarefa.

Em virtude da evolução dos processos de formação e desta infinidade de métodos e técnicas, um gestor de recursos humanos deve escolher o que melhor se adequa ao caso em concreto (ou inspirar-se para criar novos, mas adequados ao contexto em questão). Esta decisão incide tipicamente sobre os custos, tipo de recursos necessários, se a formação em questão responde às necessidades básicas de formação, e se é ou não vantajoso subcontratar a formação. Métodos de formação como por exemplo aqueles baseados na Internet, ou e-learning, apesar de serem baratos, podem não ser os mais adequados quando é necessária alguma experiência prática. Nesses casos, simuladores ou formação no local de trabalho podem ser os mais adequados. No entanto, é necessário reter que a formação é cada vez menos feita em eventos esporádicos no tempo, mas sim continuamente, por exemplo através da construção de condições de aprendizagem e colaboração.

Feito este diagnóstico é essencial que a formação e desenvolvimento sejam realizados, para que exista uma melhoria contínua e sustentada bem como uma transferência de conteúdos para consecutivamente existir uma avaliação de desempenho.

Os planos de desenvolvimento destinam-se assim a endereçar as áreas de oportunidade do colaborador, ou seja, a colmatar as lacunas de competências que sejam apuradas (diferença entre o nível esperado e o que existe na realidade). Na elaboração de um plano de desenvolvimento de competências é fundamental que exista um alinhamento com a estratégia da empresa bem como as necessidades individuais dos colaboradores.

De uma forma muito sucinta, descrevo de seguida os métodos e técnicas de formação e desenvolvimento mais utilizados na indústria (Chatzimouratidis *et al.*, 2012).

Formação no local de trabalho tal como o nome indica, esta formação permite que

os funcionários assimilem o conhecimento através da prática.

Orientação o mentor orienta o formando dando-lhe indicações de como desempenhar a sua tarefa e esclarece as dúvidas que este possa ter.

Estágio/aprendizagem é a combinação da formação no local de trabalho e aprendizagem na sala de aula, ou seja, é a fusão entre a teoria e a prática.

Simuladores permite que os funcionários executem o trabalho em condições parecidas ao ambiente de trabalho real.

Aprendizagem baseada na Web inclui software especial como programas multimédia ou vídeo-conferências. É interactivo e pode ser realizado à distância.

Formação em sala de aula com instrutor refere-se à aprendizagem tradicional, isto é, o formador transmite de forma estruturada a matéria aos formandos podendo aplicar exercícios práticos ou não. O formador transmite os conteúdos de forma unidireccional e o *feedback* é dado em tempo real.

Aprendizagem autónoma com guião é dado ao formando material (como livros, manuais, programas interactivos, etc.) para que este possa adquirir o conhecimento pretendido. Esta aprendizagem não tem a orientação de um formador.

Estudos de caso/*Role Playing* permite que os formandos analisem e discutam questões de trabalho reais, procurando formas de solucionar o problema proposto.

Rotações sistemáticas de tarefas, e transferências os funcionários ao realizarem diversas tarefas ou ao serem transferidos de um cargo para o outro dá a oportunidade de estes ganharem mais experiência e de aprenderem a executar diversas tarefas.

3.2.1 Formação e Desenvolvimento na *Hays*

Ao longo das vinte e seis semanas a estagiar nesta multinacional tive a possibilidade de estar inserida em cerca de sete formações de *Expertise* e de metodologias de trabalho para melhorar a performance. Estas formações foram sobre o software de base-de-dados da empresa, utilização eficiente de motores de busca online, sobre as diversas áreas de especialização na *Hays* Portugal, sobre a marca em Portugal e no Mundo, metodologias e técnicas de trabalho, formas de lidar com candidatos e clientes. O que demonstra que a *Hays* aposta no desenvolvimento e na especialização dos seus colaboradores.

Utilizando a classificação de Chatzimouratidis *et al.* (2012), as técnicas que a *Hays* utiliza nas suas acções de formação são: formação em sala de aula com instrutor, aprendizagem baseada na web (como por exemplo vídeo-conferências), estágios com orientação (como foi o meu caso particular) e formação no local de trabalho.

3.3 Avaliação de Desempenho

Segundo Levi-Leboyer (1994), em termos estratégicos é fundamental que os objectivos e a *performance* de cada colaborador estejam relacionados com os objectivos da organização para que exista uma sintonia e um percurso comum rumo à melhoria do desempenho bem como para contribuir para o sucesso da organização.

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta da GRH que tem por objectivo identificar e medir as acções e resultados dos trabalhadores de uma empresa durante um determinado período de tempo. Para se proceder a uma avaliação torna-se imprescindível a existência de um termo de comparação. Assim, é necessário que se estabeleça previamente um conjunto de critérios que constituem o padrão de comparação com o qual se confrontam características e resultados de forma a se obter uma avaliação objectiva e equitativa do desempenho (Cunha *et al.*, 2010).

A avaliação de desempenho não deve ser entendida como instrumento de controlo, ou seja, com intenção de punir ou recompensar os avaliados. O objectivo básico ou final da AD é sim melhorar os resultados dos RH de uma organização. A existência de um sistema de avaliação permite assim reunir informações necessárias aos programas de formação, remunerações e promoções, e apesar de esta avaliação não ser sempre muito bem vista aos olhos dos subordinados, a verdade é que a AD pode trazer diversos benefícios para estes.

De uma forma sucinta, as vantagens para cada entidade podem ser enunciadas da seguinte forma:

Para o subordinado A AD pode ser benéfica para os subordinados de uma empresa, porque estes têm a possibilidade de conhecer quais os aspectos que a empresa e a chefia valorizam, o comportamento e o desempenho de cada funcionário dentro da empresa, sendo que também têm a oportunidade de conhecer as expectativas do seu chefe. Por isso mesmo, sabem quais são os passos que o chefe vai ter em

conta para melhorar o desempenho destes (programas de Formação, seminários, etc.) e as que o avaliado deverá tomar por iniciativa própria (auto-avaliação, esmerar-se, atenção, responsabilidade, formação, etc.). Os mesmos também têm a oportunidade para se auto-avaliar tal como para fazer uma auto-crítica para o seu auto-desenvolvimento e auto-controle.

Para o superior Para o superior de uma empresa, a AD pode trazer benefícios, pois permite-lhe avaliar melhor o desempenho e o comportamento dos seus subordinados, tendo como base variáveis e factores de avaliação, métodos e critérios capazes de neutralizar a subjectividade; Com base nesta avaliação, o mesmo pode tomar medidas com o intuito de melhorar o comportamento dos indivíduos e pode conseguir uma melhor comunicação com os seus funcionários de forma a fazê-los compreender como funciona o sistema de AD, transmitindo de que modo é que esta avaliação é organizada e desenvolvida.

Para a empresa Com a AD a organização tem a possibilidade de avaliar todo o seu potencial humano a curto, médio e longo prazo e consegue definir a contribuição de cada funcionário para a empresa. Para além desta mais-valia, a AD pode ajudar a empresa a identificar os indivíduos que necessitam de formação e pode seleccionar os empregados que tenham condições para serem alvos de promoção ou transferência. Pode também dinamizar a sua política de RH, oferecendo oportunidades aos indivíduos; estimular a produtividade e melhorar as relações humanas no trabalho. Este sistema de avaliação também indica aos sujeitos quais são as suas obrigações e o que é esperado deles; o programa de actividades da unidade que dirige ou trabalha. Controla o trabalho dos seus funcionários e estabelece as normas e procedimentos para a execução das tarefas. Em muitas empresas a AD favorece a participação dos seus trabalhadores na solução de problemas e consulta a opinião destes antes de prosseguir com as alterações pretendidas.

3.3.1 Avaliação de Desempenho na *Hays*

É importante salientar que, três meses após a minha integração na *Hays*, tive a oportunidade de proceder à minha Avaliação de Desempenho. Numa pequena reunião com a Sandrine e com o Marco comecei por falar sobre a minha adaptação e integração à empresa, mencionando que a mesma estava a corresponder às minhas expectativas. Neste seguimento foi abordado o meu percurso na empresa, os meus objectivos cumpridos até ao momento bem como as minhas lacunas, tendo sempre em conta os quatro valores da *Hays*. Além disso, foram também abordadas as minhas expectativas para os

próximos três meses. Feita a minha auto-avaliação, os meus avaliadores fizeram uma apreciação sobre o trabalho desenvolvido por mim, e salientaram não só que aspectos eu devia melhorar, mas também sugeriram como poderia melhorar o meu desempenho nos pontos referidos.

É de salientar que, durante todo o período de estágio, fosse em reuniões de equipa ou no escritório enquanto desempenhava as minhas tarefas, as avaliações de desempenho eram realizadas com alguma frequência. Esta é uma prática comum com todos os consultores, visto que no escritório existe um espírito de entre-ajuda entre os consultores e, sempre que se verifica que temos alguma dificuldade, não hesitam em dar-nos suporte, o que melhora significativamente o nosso desempenho. Posto isto, a avaliação acaba por não ser apenas realizada em momentos explícitos e de forma formal, mas acaba por também ser feita de forma informal, quando um colaborador mostra os seus conhecimentos enquanto ajuda um colega, ou quando demonstra dificuldades mais frequentemente que o normal.

Secção 4

Conclusões

O estágio curricular é uma fase crucial na aprendizagem de qualquer aluno, visto que o mesmo complementa o conhecimento académico com a realidade organizacional. Para além disso, um estágio poderá ser determinante na definição de futuras decisões profissionais bem como para obter ou confirmar determinadas competências.

No meu caso, as competências como o espírito de equipa, capacidades de adaptação à mudança, comunicação, responsabilidade e flexibilidade, foram sem dúvida uma mais valia para que conseguisse realizar este estágio com sucesso. Ao longo deste tempo, embora não tenha tido contacto com os clientes, sinto que adquiri muitas competências úteis não só a nível profissional como também pessoal, e por exemplo, hoje considero que uso metodologias de pesquisa que me permitem ser mais independente bem como melhorei a minha forma de comunicar e estar perante os outros. Sinto também que ao longo deste estágio melhorei (e continuo a melhorar) a minha gestão de tempo e que aprendi a desenvolver a minha inteligência emocional. Para além disso, considero que me tornei uma pessoa mais realista e, acima de tudo, mais pragmática no atingimento de objectivos.

Além do mais, pude observar que toda a teoria que foi abordada ao longo do curso não só é actual e posta em prática por uma empresa como a *Hays*, como também representa as melhores práticas seguidas nas empresas, desmistificando a falsa premissa de que existe um fosso entre a academia e a indústria. Tal pôde ser confirmado ao longo deste relatório, pelas diversas referências que fiz a ligar as actividades práticas, e a bibliografia.

Derivado do facto de estar a trabalhar para quatro áreas de especialização distintas (Logística, Indústria, Construção e Engenharia em geral), tive a oportunidade de lidar com candidatos com uma vasta gama de conhecimentos. Embora as suas formações académicas sejam semelhantes, os seus currículos bem como as funções às quais se candidatavam eram bastante diferentes, o que influencia o comportamento de cada candidato. Por conseguinte, o meu discurso tinha que ser adaptado a cada uma destas

realidades. Tal diversidade de cargos também me obrigou a compreender os requisitos de todas estas áreas, pois tive que seleccionar candidatos com base em competências muito diversas, indo desde robótica, gestão de frotas, equipamentos de construção até equipamentos de geração de energia eléctrica. Ao longo deste percurso, muitas foram as situações que apareceram diariamente na empresa e por isso mesmo, nenhum dia foi igual a outro.

O papel do supervisor cinge-se à atribuição de tarefas e posterior avaliação, mas tanto a minha supervisora como o *Senior Consultant* Marco Arroz, com quem colaborei directamente, ultrapassaram este mesmo papel, tendo-me ajudado a integrar a equipa, dando-me indicações de como poderia melhorar o meu desempenho na realização das tarefas, promovendo a minha autonomia e crescimento profissional.

De uma forma geral considero que os objectivos delineados para mim, enquanto estagiária curricular na *Hays Plc.* Lisboa foram cumpridos. Contudo, é de salientar que embora as minhas competências pessoais tenham sido importantes, sem os conhecimentos obtidos ao longo do Mestrado, certamente que as dificuldades poderiam ter sido maiores.

Em todas as actividades que tive oportunidade de participar durante o estágio senti que todo o meu esforço foi recompensado. Se na primeira semana a minha aprendizagem passou pelas formações e pela observação, rapidamente me foi dada a oportunidade de implementar o conhecimento adquirido na prática. Desde o primeiro momento que sinto que se correspondermos às expectativas, são-nos confiadas novas tarefas e responsabilidades. Tal é reforçado pelo facto de ter começado a formatar CV's em formato *Hays* e a assistir a entrevistas, e no final do estágio já contactava frequentemente com candidatos, escrevia e publicava anúncios nas mais diversas redes profissionais, intervinha em entrevistas e escrevia os relatórios na sua totalidade. Na *Hays* cresci e vi o meu trabalho reconhecido.

Posto isto, posso afirmar que estes meses foram uma referência, visto que me permitiram ganhar a convicção que é nesta área que pretendo seguir a minha carreira profissional.

Bibliografia

Aspridis, G., Kazantzi, V., Kyriakou, D. (2013). Social Networking Websites and Their Effect in Contemporary Human Resource Management - A Research Approach. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 29-46.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

B rannick, M. T. & Levine, E. (2002). *Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millenium*. Thousand Oaks, CA: Sage.

C-Net (2004). Google recruits eggheads with mystery billboard
Disponível em: http://news.cnet.com/Google-recruits-eggheads-with-mystery-billboard/2100-1023_3-5263941.html [Acesso em 4 de Agosto de 2014].

Caxito, F. A. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoas* (2ª ed.). IESDE Brasil S.A., Curitiba.

Ceartil, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.

Chatzimouratidis, A., Theotokas, I. & Lagoudis, I. (2012). Decision Support Systems for Human Resource Training and Development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:4, 662-693

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Ed. McGraw-Hill.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Edições Sílabo.

Engle, R. (1998). Multi-step, structured interviews to select sales representatives in Russia and Eastern Europe. *European Management Journal*, 16(4), 476-484.

Green, P. (1999). *Building robust competencies: Linking human resources systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hays, Plc. (2014). *A platform for growth powered by experts: Annual report & Financial Statements*. London: Hays, Plc.

Hayton, J. C. & Kelly, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship, *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.

Levi-Leboyer, C. (1994). *A crise das Motivações*. São Paulo: Atlas.

Lin, H., Lee, Y. & Tai, C. (2012). A study on the relationship between human resources management strategies and core competencies. *The International Journal of Organizational Innovation*, 4(3), 153-173.

Mitchell, L. H. R. G. (2004). *Gestão de Pessoas por Competências no Ambiente AulaNet*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Moscoso, S. & Salgado, J. F. (2001). Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. *Journal of Business and Psychology*, 16, 51-59

Salgado, J. F. & Moscoso, S (2002), Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.

Salgado, J. F., Moscoso, S. & Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección. In J. Bonache & Á. Cabrera (Eds). *Dirección estratégica de personas* (pp. 101-137). Madrid: Financial Times/Prentice Hall.

Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). McGraw-Hill.

Ordanini, A. & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices, *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372-391.

Redman, T., & Mathews, B. P. (1992). Advertising for effective managerial recruitment. *Journal of General Management*, 18(2), 29-44.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Trejo, V. G. S. (2010). A Company's internal potential to implement a strategy to acquire a competitive advantage: Action research within a Mexican company. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 9(2), 4-24.

Valadão, J. A. D. (2012). *Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.

Zarifian, P. (2001). *Objectivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas