



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio

RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS
DE IT | MULTIVISION, LDA.

Lisboa, 01 de julho de 2018

Mário Oliveira N.º 50035654

ORIENTADORA: PROF.ª DOUTORA ANA SABINO

UNIVERSIDADE EUROPEIA | MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Agradecimentos

“Podes não mudar o vento, mas podes ajustar as velas
do barco para chegares onde quiseres”

- Confúcio (551 a.C – 479 a.C)

Todo o esforço e dedicação representam apenas uma parcela do meu trabalho que não seria possível ter sido concretizado se não fosse a disponibilidade da Multivision, Lda. em receber-me enquanto estagiário assim como o apoio incansável da orientadora de estágio, a Professora Doutora Ana Sabino da Universidade Europeia.

Resumo

Este relatório descreve uma etapa da avaliação do mestrado em gestão de recursos humanos da universidade europeia. Aqui, podemos ver analisado e descrito todo um processo realizado enquanto estagiário numa posição de recrutamento e seleção na área das tecnologias de informação (TI). Não só a descrição aqui poderá ser útil aos interessados na área mas sim uma revisão de literatura que agrega um conhecimento geral de artigos atuais assim como de manuais de referências sobre constructos relacionados com recrutamento e seleção, recrutamento eletrónico no âmbito do *outsourcing*. É também realizada uma análise agregadora entre a experiência vivida e a literatura com vista a um balanço crítico das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: *IT*, *Outsourcing*, Recrutamento e Seleção, Recrutamento Eletrónico, Multivision.

Abstract

Today, information technology controls much of the market, and it is increasingly difficult to find specialized people to support technological advances. IT Recruiter arises in this need as a way to support the market by searching specialized profiles through an electronic recruitment methodology. The difficulty that this process of recruitment and selection brings to technological companies, leads to using subcontracting/outsourcing and put the difficulties in partners so that they can focus on the essentials.

Keywords: IT, Outsourcing, Recruitment and Selection, e-Recruitment, Multivision.

Índice

Introdução	9
Parte I – Revisão de Literatura.....	11
1. Recrutamento e Seleção	11
1.1 Definições e Considerações	11
1.2 Vantagens e Desvantagens	14
1.3 Entrevistas	15
2. <i>e-Recruitment</i>	16
2.1 Definições e Considerações	16
2.2 Plataformas e Ferramentas	18
2.3 Vantagens e Desvantagens	19
3. <i>Outsourcing</i>	21
3.1 Recrutamento por Subcontratação ou Externalização.....	21
3.2 Vantagens e Desvantagens	21
Parte II – O Estágio	22
4. A Multivision	22
4.1 Departamento de RH e Comercial.....	24
4.2 Áreas de Negócio	24
4.3 Integração e Formação.....	25
4.4 <i>Talent Management</i> e Incentivos à Motivação de Colaboradores e Consultores.....	29
5. Descrição de Tarefas	32
5.1 Prospecção, Entrevistas e Acompanhamento de Candidatos.....	32
5.2 Migração de Base de Dados	43
5.3 Gestão de Oportunidades	44
5.4 Prospecção e Aquisição de Clientes.....	45
6. Balanço Crítico do Estágio.....	46
6.1 Pontos de Melhoria.....	48
6.2 Autoavaliação.....	52
Conclusão.....	54
Referências Bibliográficas:	55

Índice de Imagens, Gráficos e Tabelas.

Figura 6 – <i>Happy Hour</i>	30
Figura 7 – “ <i>TedBite</i> ” (cartaz)	30
Figura 8 – Futebol no Escritório (cartaz)	30
Figura 9 – Festa da <i>Halloweenn</i>	30
Figura 10 – Jantar de Natal da Multivision	31
Figura 11 – “ <i>Good Caste Fado</i> ” (cartaz).....	31
Figura 12 – Evento social (recolha de sangue).....	31
Figura 1- Exemplo de filtros usados no <i>LinkedIn Sales Navigator</i> para procura de candidatos. 33	
Figura 2 - Resultados de pesquisa no <i>L. Sales Navigator</i>	33
Figura 3 - Exemplo de publicação de uma nova <i>job opportunity</i> no <i>LinkedIn</i>	35
Figura 4 - Visualização das oportunidades publicadas pela Multivision na ótica do utilizador (candidato).....	36
Figura 5 - Exemplo de comunicação de novas <i>job opportunities</i> via e-mail	36
Gráfico 1 - O processo de recrutamento e seleção.	13
Gráfico 2 – Organigrama da Multivision	24
Tabela 1 (<i>Time Management Fundamentals</i>).....	26
Tabela 2 (<i>Business Etiquette</i>).....	26
Tabela 3 (<i>Giving Your Elevator Pitch</i>)	26
Tabela 4 (<i>Onboarding & Engaging Plan</i>).....	27
Tabela 5 (<i>Project Management Foundations</i>).....	27
Tabela 6 (Formação profissional)	27
Tabela 7 (<i>Recruiting Foundations</i>)	27
Tabela 8 (<i>Talent Sourcing</i>).....	28
Tabela 9 (<i>Technical Recruiting</i>).....	28
Tabela 10 (<i>Learning LinkedIn Sales Navigator</i>)	28
Tabela 11 (<i>Learning LinkedIn Recruiter</i>)	28

Tabela 12 (<i>Zoho Recruit – Product Overview</i>)	28
Tabela 13 (<i>Zoho Recruit – New User Training</i>).....	29
Tabela 14 (<i>Zoho Recruit – Dedicated Session</i>).....	29
Tabela 15 (<i>job opportunities – 1ª fase</i>)	38
Tabela 16 (<i>job opportunities – 2ª fase</i>)	39
Tabela 17 – Perfis mais procurados pelo mercado.....	48
Tabela 18 - Perfis mais difíceis de encontrar e quais deles eu procurei durante o estágio.....	48

Índice de Siglas e Abreviaturas

BM – Business Manager.

E-Recruitment – Eletronic Recruitment.

IT / IT - Information Technology.

KPI - Key Performance Indicator.

Q&A – Quality Assurance.

RGPD – Regulamento Geral Proteção de Dados.

RH / HR – Recursos Humanos.

R&S – Recrutamento e Seleção.

Introdução

O presente relatório de estágio enquadra-se no 4º semestre do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia. É considerada a prova final, a que tem maior peso na avaliação, e por isso, o semestre foi só ocupado na realização deste relatório assim como a realização do referido estágio.

O interesse em escolher este modo de avaliação em detrimento de dissertação de mestrado estava já vincado quando escolhi este mestrado nesta universidade. Falamos de dois anos de formação académica e para quem não tem *back ground* na área seja a título profissional ou académico, a oportunidade de realizar um estágio, possibilita a aquisição de competências mais específicas e contextualizadas ao mercado laboral, que complementam as competências adquiridas durante as aulas.

Com várias possibilidades, a opção recaiu sobre a empresa Multivision que com duas entrevistas presenciais, conseguiu aliciar-me com o projeto de uma maneira que outras não conseguiram. Ter a oportunidade de iniciar a minha experiência profissional na área de recursos humanos aplicada às tecnologias de informação num contexto de recrutamento e seleção ao longo de vários meses, poderia proporcionar-me a aquisição de várias competências e objetivos de modo a que no final do estágio tivesse uma experiência sólida que me proporcionasse fazer escolhas autónomas do meu percurso profissional nesta área. Esta abordagem representa uma ideologia a longo prazo. Com efeitos mais imediatos, o interesse foi conhecer a área e todas as suas particularidades no seu modo de atuação, adquirir competências técnicas a título de ferramentas específicas utilizadas no recrutamento e seleção (plataformas de prospeção de candidatos, triagem curricular, entrevistas, entre outras).

O presente relatório divide-se em duas partes. A primeira refere-se à revisão de literatura que visa representar e desenvolver constructos que se associam ao trabalho realizado no âmbito do estágio. A segunda parte refere-se à apresentação da empresa onde se efetuou o estágio assim como o desenvolvimento de todo o fluxo de trabalho desenvolvido enquanto estagiário. Por fim, teremos a análise crítica onde se irá refletir sobre todo o processo desenvolvido.

Objetivos a atingir:

Enquanto estágio, o trabalho será desenvolvido numa ótica tanto da entidade empregadora como minha, como um meio de desenvolver competências dentro do espectro de recrutamento e seleção mais especificamente focado nas áreas de tecnologias de informação. Espera-se que no final, eu enquanto estagiário, esteja capacitado para que de forma autónoma consiga gerir processos de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Descrição das atividades a desenvolver:

Num plano idealizado pelos responsáveis da área comercial da Multivision, eu terei como principais funções (não únicas) de dar suporte à área comercial desenvolvendo o negócio ao nível do recrutamento e seleção. Irei colocar anúncios em plataformas de recrutamento, fazer triagem curricular, realizar pesquisa direta no mercado, com vista à identificação de candidatos ajustados às vagas existentes, irei realizar entrevistas (presenciais, telefónicas e online), apresentar propostas e efetuar o *follow-up* dos candidatos até à conclusão dos processos.

Competências a desenvolver durante o estágio:

Num vasto leque de competências que se espera desenvolver, é de salientar as mais específicas à área. É o caso da comunicação (expressão escrita e oral), resiliência, gestão de tempo e domínio de ferramentas de recrutamento. Estas competências representam aspetos importantes que um técnico de recrutamento e seleção deve possuir para saber conviver da melhor forma possível com esta profissão uma vez que o contacto entre pessoas é uma constante. Competências como perfil analítico, pensamento crítico, perseverança, responsabilidade, trabalho em equipa, diplomacia, discrição, domínio de ferramenta do Microsoft Office, Inglês, dinamismo, são competências transversais à organização e como tal espera-se que eu adote-as de forma natural.

Parte I – Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura tem como constructo principal o recrutamento e seleção (área específica de Recursos Humanos) com ênfase nos constructos de *e-Recruitment* e *Outsourcing* tendo como referência a realidade nacional. Será adotada uma abordagem que vá ao encontro do funcionamento da Multivision (local de estágio), logo o interesse não é recolher informação aleatória mas sim informação alinhada com as práticas utilizadas nesta empresa em particular.

De forma resumida e relacionando os três constructos podemos ver que os mesmos estão interligados, ou seja, o segundo constructo que é o *e-Recruitment*, é um mecanismo, uma forma de atuar dentro da área do recrutamento e seleção que é o primeiro, já o terceiro que é o *outsourcing* é um setor de mercado que incorpora os constructos anteriores.

1. Recrutamento e Seleção

Antes de avançarmos com o desenvolvimento deste constructo, comporta clarificar que recrutamento e seleção não são sinónimos. O recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de abrir e preencher uma determinada posição de trabalho e o apuramento/procura de candidatos que possam ter o perfil desejado para ingressar na organização. Já seleção representa a última fase em que consiste validar e escolher qual o candidato a que se deve efetuar uma proposta de trabalho para desempenhar o cargo pretendido (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010). Embora não sejam sinónimos e segundo Machado e Portugal (2013, p. 96), “apesar de serem frequentemente utilizados como opostos, os conceitos de seleção e recrutamento fazem parte da mesma realidade cujo objetivo é garantir a recomposição, o desenvolvimento e a sobrevivência dos grupos organizacionais.”

Isto parece indicar que o recrutamento é a primeira etapa e a seleção a segunda e última, “no entanto uma análise criteriosa confirma facilmente que não haverá recrutamento sem que primeiro haja uma seleção cuidada, qualquer seja o critério adotado” (Machado & Portugal, 2013, p. 96).

1.1 Definições e Considerações

Os processos de recrutamento e seleção diversificam de entidade para entidade. Os mesmos são personalizados e vão ao encontro dos objetivos, necessidades e recursos que cada organização tenha. Nem sempre os processos são conduzidos para preencher posições reais. Por um lado, em determinadas situações estes processos são abertos para

que se consiga ter opções válidas para quando haja necessidades concretas e por outro, as empresas optam por esta alternativa de forma a conhecer o mercado (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, Gomes, 2010).

Segundo Weitzel, Eckhardt e Laumer (2009) pessoas com competências técnicas na área das tecnologias de informação são mais escassas do que outras. Recrutar profissionais nesta área é um desafio e encarada de forma diferente por cada empresa e pelas suas necessidades. Preencher uma necessidade imediata para responder a um trabalho pontual representa um recrutamento diferente daquele que tem de ser feito para vagas permanentes, onde existe sempre a necessidade de atrair talento porque o core da empresa está diretamente relacionado com as competências dele.

Cunha e colegas (2010) assim como outros autores, referem que o recrutamento tanto pode ser interno como externo. Quando falamos de recrutamento interno, falamos de um ato de procurar recursos humanos dentro da organização, os candidatos já são colaboradores da empresa, podendo haver uma reorientação de funções. No recrutamento externo, a procura por candidatos é feita no exterior da organização (desempregados, trabalhadores empregados por outras entidades, pessoas à procura do primeiro emprego). A escolha de um em detrimento de outro é uma opção que cada empresa assume, tendo em conta a sua necessidade e estratégia. Machado e Portugal (2013, p. 97) explicam de forma diferente. Para eles, o recrutamento é algo externo, ou seja, “é um procedimento realizado sempre com base no recurso ao mercado exterior à empresa, enquanto seleção tanto pode ser feita a partir de candidatos externos como a partir de trabalhadores da própria empresa”.



Gráfico 1 - O processo de recrutamento e seleção (adaptado de Cunha, et al, 2010).

Os autores do gráfico 1 apresentaram o processo de R&S que se passa aqui a explicar. Na primeira fase, o processo de R&S inicia-se com a análise de funções. Através desta análise e para cada função, estipula-se que competências, que perfil é necessário para a execução das funções. Após estas bases estarem criadas, é necessário estipular quais serão os mecanismos a utilizar para o recrutamento tendo em conta vários fatores como o custo, o tempo, e os objetivos (quantitativos e qualitativos). Neste seguimento surge a seleção de candidatos. Todos aqueles que não vão ao encontro do perfil estipulado, são afastados do processo podendo ficar já referenciados em base de dados para oportunidades futuras. A escolha recairá entre os candidatos que possuem as condições e capacidades mínimas para o exercício das funções, daqueles que revelaram maior destreza e capacidade para executar um trabalho de maior qualidade. As capacidades técnicas não podem ser o único fator alvo de distinção. Aspectos como integração em equipas existentes, *engagement*, *commitment*, fidelização a longo prazo e

capacidade de desenvolvimento de competências devem ser tidos em conta. Após um período de tempo da conclusão do processo de R&S, podendo ser de 6 meses ou outro, autores propõem haver uma avaliação do colaborador com o objetivo de avaliar se o recrutamento e seleção foi positivo, ou se há aspetos que devem ser alterados de forma a corrigir situações futuras. Estas avaliações produzem bons indicadores, podendo mostrar que aspetos são mais importantes no recrutamento e que aspetos específicos os futuros candidatos devem ter (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, Gomes, 2010).

O recrutamento é encarado de formas diferentes. Quando a necessidade é imediata o recrutamento externo tem de refletir isso, seja pela comunicação direta que os recrutadores fazem com potenciais candidatos, seja recorrer a outras entidades para cooperar na procura. Quando falamos de um recrutamento a longo prazo porque as necessidades não são tão urgentes ou porque não há pessoas qualificadas no mercado, o mesmo apresenta outros contrastes levando a que empresas adotem na sua organização programas de estágios, academias para desenvolvimento de capital humano que possa no futuro utilizar nos seus projetos. Aqui, vemos não só um recrutamento externo como um potencial recrutamento interno que poderá ser utilizado no futuro quando estes trabalhadores pouco qualificados em termos de experiência estiverem dotados de competências necessárias à empresa. Este é um cenário comum em empresas tecnológicas de grande dimensão que têm capacidade para desenvolver talentos, como é o caso da Siemens (Weitzel, Eckhardt & Laumer, 2009).

1.2 Vantagens e Desvantagens

Se o recrutamento for focalizado nos candidatos pertinentes, se a informação transmitida ao candidato for o mais completa e transparente possível, o mesmo terá uma melhor organização das suas expectativas evitando que no futuro possa desmoralizar e originar intenções de *turnover*. Quando os processos de recrutamento são eficazes e bem conduzidos numa ótica de boas práticas, a empresa por consequência positiva incorpora na sua reputação uma imagem capaz de atrair mais talentos, com melhores perfis e em maior quantidade. Quando se verifica o contrário, as consequências também são opostas e a difusão de uma imagem negativa tem efeitos nocivos em questões de recrutamento e não só. Todos os futuros colaboradores devem ser uma mais-valia única para a empresa para que outras entidades da concorrência não consigam copiar esse capital humano uma vez que é esse valor que produz os fatores distintivos entre empresas e tende ser

impossível de copiar. Não basta só recrutar, é preciso desenvolver e acompanhar (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, Gomes, 2010).

1.3 Entrevistas

“A entrevista, em termos gerais, é uma técnica que visa recolher informações no decurso duma conversa privada ou de uma reunião. Tem porém um objetivo pré-determinado, o que distingue de uma mera conversa e lhe confere especificidade claramente definida” (Machado & Portugal, 2013, p. 157). Segundo Cunha et al. (2010) a entrevista define-se como sendo uma interação interpessoal, com tempo limitado com o intuito de identificar competências, comportamentos, técnicas e aptidões e predizer o desempenho futuro de um candidato a uma oportunidade de trabalho específica. As entrevistas representam um método de seleção de candidatos e segundo Isac e Rusu (2016) a forma como se faz a seleção de candidatos, difere de uma cultura para outra. Realizar testes para validar competências cognitivas tem uma conotação negativa em países como Portugal, Itália e França. Procurar referências e recomendações é um indicador útil para a seleção de candidatos. Em países de língua inglesa como EUA, Reino Unido e Austrália, as recomendações são uma ferramenta de validação final dos candidatos.

Há várias tipologias de entrevista mas falaremos só de três por ser a realidade que se encontra no local de estágio (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, Gomes, 2010).

- Entrevista Individual:
 - Acontece quando um candidato é entrevistado por um só entrevistador. Na ótica do candidato é algo mais satisfatório pelo mesmo não ter de se focar e reajustar tendo em conta cada um dos interlocutores. Apesar de ser comum utilizar este tipo de entrevista, a mesma acarreta alguns riscos, ou seja, a decisão de seleção ou rejeição fica a critério de uma só pessoa, há lugar para percas de informação e há o risco da condução da entrevista poder não ser imparcial e justa quando realizada sozinha e não acompanhada.

- Entrevista Sequencial ou de Painel:
 - Ao contrário da entrevista individual, esta caracteriza-se pelo candidato ser entrevistado por várias pessoas. Como vantagens, esta permite maior

validação de competências, permite que o candidato tenha um conhecimento da empresa e funções mais abrangente e que a seleção/rejeição seja efetuada por mais que uma pessoa. Aqui a validação do candidato é mais rigorosa mas é um processo mais longo que obriga a que os entrevistadores estejam sintonizados quanto ao plano de ação, que informações devem extrair e a avaliação é feita em conjunto.

- Entrevistas em Duo:
 - É semelhante à entrevista individual sendo que em vez de um entrevistador, são dois.

2. *e-Recruitment*

2.1 Definições e Considerações

Hoje, o recrutamento largou os seus contornos tradicionais de atuação, ou seja, em vez de publicações em jornais, recorrer a agências, entrevistas em academias, o recrutamento recorre às tecnologias da internet. O recrutamento tradicional ainda existe mas já não é a forma mais atual e eficaz de contratação (Kanna, 2013).

O *e-Recruitment* é sinónimo de recrutamento *online* ou *cyberecruiting* que se traduz na utilização da internet para a pesquisa de candidatos, no seu recrutamento e em todo o seu processo. É algo percecionado de forma diferente por quem utiliza as ferramentas com o intuito de recrutar daqueles que utilizam para a procura de emprego (Monteiro & Alturas, 2012).

Segundo Reiners e Alexander (2013), o processo de recrutamento e seleção tem mudado bastante ao longo dos últimos anos e o recrutamento eletrónico surge como uma oportunidade de manter um serviço disponível 24h, com um alcance nacional como internacional, e de forma rápida e fácil. Em determinadas circunstâncias, este processo pode ser tão padronizado que pode alcançar certos automatismos. Citando Kanna (2013, p. 4), “A internet oferece exatidão e precisão incomparáveis na localização de candidatos adequados, por idade, localização e profissão (...) para que as empresas possam conectar-se com pessoas de todo o mundo que procuram emprego”.

Este processo específico de recrutamento, que é realizável através da internet, é o mais utilizado por inúmeras empresas em todo o mundo embora, exista entidades que utilizam o recrutamento eletrónico mais como uma forma de apoio do que utilizam como sendo uma ferramenta central dos processos de recrutamento da organização em questão.

Por um lado, há empresas que disponibilizam páginas *web* detalhadas em que os candidatos podem inserir inúmeras informações, desde as biográficas a outras informações pertinentes, e ainda anexar documentos entre os quais currículos e cartas de apresentação e de recomendação. Por outro lado, existem outras empresas que preferem adotar um processo mais simples e disponibilizam aos candidatos apenas a opção de submeter o currículo de forma espontânea (Reiners & Alexander, 2013). Cunha e colegas (2010) acrescentam que de forma distintiva, temos empresas especializadas em recrutamento que utilizam o recrutamento eletrónico com ferramenta base do trabalho e que possibilitam aos candidatos ver um leque variado de oportunidades a que se podem concorrer assim como informações detalhadas das mesmas e ainda uma forma muito mais personalizada de submeter a candidatura. Estas empresas assim como outras que já vão aperfeiçoando os processos, já disponibilizam aos candidatos e demais interessados a possibilidade de partilhar as oportunidade de trabalho com outras pessoas através de várias plataformas como *e-mail* e redes sociais.

Em 2016, Radhika e John concluíram num estudo que o *e-Recruitment* não era a melhor ferramenta de contratação mas que a mesma tinha potencial para vir a tornar-se o melhor sistema de recrutamento a nível universal. A verdade é que a amostra usada por estes investigadores não deve ser encarada como uma realidade absoluta e transversal a outros países uma vez que o estudo focou-se na Índia perante a percepção da adoção de tecnologias de *e-Recruitment* na indústria das tecnologias de informação (*IT*). É com esta ideia que se vai desenvolver este constructo, perceber qual a percepção na adaptação das tecnologias de *e-Recruitment* nos processos de recursos humanos, com particular foco na especialidade de recrutamento e seleção contando com um grande suporte de estudos feitos em locais e situações diferentes.

Através de um estudo realizado em Portugal conduzido por Monteiro e Alturas (2012), tendo a mesma ideia de perceber a percepção que se tem sobre este constructo, concluiu-se que a internet é o principal meio de procura de emprego por pessoas desempregadas ou mesmo já empregadas (procura de algo melhor ou mesmo por curiosidade). Mesmo após encontrar-se uma oportunidade por meio das ferramentas do *e-Recruitment*, há a tendência para voltar a usá-las numa perspetiva de procurar oportunidades alternativas, perceber o valor que há no mercado e o que o mesmo anda à procura, encontrar planos de segurança para o caso de aparecer um imprevisto e houver necessidade para uma mudança de emprego. Aqui fica a ideia geral da percepção por parte

dos candidatos mas nem tudo é um facilitismo e há alguns contras nesta utilização, sobretudo da ótica das empresas bem como num contexto de globalização.

Reiners e Alexander (2013) estudaram este tema em vários países, tendo concluído que os EUA, Índia e China estão a integrar por completo as redes sociais em vários processos como é o caso do recrutamento. Outros países ainda utilizam as redes sociais ainda muito em questões de publicidade, autopromoção mas também há casos como a Rússia que a nível de recrutamento ainda não tem trabalhado muito podendo haver ainda alguma desconfiança quando ao uso delas em contexto de trabalho. O impacto das redes sociais a nível de recrutamento num plano global possui ainda disparidades havendo análises muito diferentes de zona para zona como vimos anteriormente. Os autores reforçam que publicações de oportunidades e perfis de candidatos nos EUA e Europa são mais formais fazendo um grande contraste com a realidade oriental como Índia e China, isto para perceber, que a forma de utilização das redes sociais em questões de recrutamento também é influenciado pelo local e a sua cultura e os recrutadores têm que ter isso em atenção nomeadamente em recrutamentos internacionais (Reiners & Alexander, 2013).

Marcos Yokoyama e Tomoki Sekiguchi (2014) da Universidade de Osaka estudaram a aplicação das redes sociais pelas empresas brasileiras e podemos perceber que as empresas têm acompanhado a evolução das mesmas e a participação das comunidades nestas plataformas. A procura de recursos humanos através das redes sociais pode não ser encarada como um procedimento oficial de recrutamento e seleção em alguns locais mas é comum as empresas verificarem perfis dos candidatos *online* para a procura de informações profissionais e pessoais. Os gestores de recursos humanos consideram que a utilização de redes sociais como *LinkedIn*, *Facebook* entre outras, facilita e acelera o processo de recrutamento sendo uma atividade de investimento reduzido e de criador de vários benefícios.

2.2 Plataformas e Ferramentas

As principais ferramentas de *e-Recruitment* que as empresas utilizam vão ao encontro daquelas que os candidatos utilizam mais no seu quotidiano. Falamos de redes sociais, nomeadamente de *Twitter*, *LinkedIn* e *Facebook*. Estas redes sociais têm sido usadas constantemente numa ótica organizacional, não só para publicitar as marcas mas as empresas também (Yokoyama & Sekiguchi, 2014). O *LinkedIn* é uma plataforma de recrutamento eletrónico de natureza profissional que tem destruído a concorrência devido

ao seu fácil alcance, por ter inúmeras funções gratuitas que podem ser potencializadas pelos recrutadores através do pagamento de determinados “pacotes *premium*” (Rosoiu & Popescu, 2016). Já o *Facebook*, embora não seja uma rede social de preferência em recrutamento, é uma rede global dominante que em dois anos cresceu de 600M para 900M de membros. Distingue-se por ser uma plataforma mais informal, de relações mais pessoais onde as empresas aproveitam para se auto promoverem (Reiners & Alexander, 2013).

Note-se que no entanto as redes sociais não são as únicas ferramentas que agilizam o processo de recrutamento. Segundo Rosoiu e Popescu (2016), os *web-sites* de emprego revolucionaram o recrutamento. Falamos de milhares de plataformas de recrutamento, de publicidade a oportunidades de trabalho a tempo inteiro, *part-time*, estágios curriculares e remunerados, com as mais diversas ofertas que aliciam os candidatos.

As plataformas de recrutamento onde também se incluem os *web-sites* das organizações, devem ser formais e funcionais e também terem a capacidade de atrair os candidatos desejados atendendo às preocupações de género, idade e área de trabalho. O *LinkedIn* é um bom exemplo, falamos de uma plataforma de recrutamento eletrónico, encarada como sendo uma rede social que conseguiu superar a concorrência. Não utiliza várias cores, não há anúncios publicitários alheios à utilidade desta rede social, mantém-se simples e fiel ao seu *business core*. Atualmente é uma plataforma líder mas que tem tido uma enorme concorrência. Rosoiu e Popescu (2016) concluem com uma reflexão onde referem que perspetivando o futuro conhecendo a realidade do presente, é notório que a área de *IT* terá o maior crescimento no mercado de trabalho e será o *e-Recruitment* e sustentar o recrutamento dos novos quadros (Rosoiu & Popescu, 2016).

2.3 Vantagens e Desvantagens

É verdade que o recrutamento eletrónico consegue atrair um enorme conjunto de candidatos que o recrutamento convencional não consegue mas dentro deste volume de candidaturas também surgem muitos candidatos não qualificados (Howardson & Behrend, 2014). Cerca de um terço dos empregadores têm problemas ao utilizar as ferramentas/plataformas do recrutamento eletrónico. Há problemas em conciliar processos *online* e *offline*, isto no espectro técnico e operacional, dificuldades em tornar os processos autónomos do apoio de recursos humanos e dificuldades em passar a mensagem certa aos candidatos, sendo que por vezes a informação é longa, pouco

transparente, incorreta, discriminativa e pouco prática na ótica do candidato enquanto utilizador (Monteiro & Alturas, 2012).

No caso das empresas, podemos perceber que as mesmas usam o *e-Recruitment* de forma ativa, que esta utilização otimiza o processo de recrutamento e seleção desocupando recursos humanos e físicos desta função, especialmente das empresas que não possuem este *core* (Monteiro & Alturas, 2012).

O recrutamento eletrónico vem permitir também uma maior atualização e verificação dos dados dos candidatos, uma maior facilidade nos envios de currículos para as empresas, um maior alcance, abrangendo desde as microempresas às grandes empresas, dos candidatos situados localmente ou em outros espaços geográficos longínquos. A procura por candidatos é muito mais rápida e seletiva, há capacidade para selecionar perfis especificamente ajustados para as vagas existentes, falamos num aumento de rapidez de 70% face aos métodos de contratação tradicionais. Nesta área, a responsabilidade não está só do lado dos recrutadores. Está atribuída a responsabilidade aos candidatos na medida em que estes expõem os seus perfis na internet, ou seja, as informações têm de ser o mais verdadeiras possíveis e atualizadas, devem ser pormenorizadas apresentando o maior leque possível de competências adquiridas. É valorizada toda a experiência de trabalho, seja em contexto profissional, curricular, extracurricular, experiências no estrangeiro, conhecimento de línguas, apresentação de *soft-skills*, formações entre outras experiências adquiridas. (Rosoiu & Popescu, 2016).

Se outrora, nos recrutamentos convencionais, eram os recrutadores os responsáveis por transmitir as informações organizacionais, hoje com as plataformas disponíveis na internet, essa informação é transmitida de imediato aos candidatos, retirando assim mais funções aos recrutadores. Como referido anteriormente, os processos de recrutamento *online* vieram otimizar o processo de recrutamento e seleção mas nem todas as organizações conseguem atrair os colaboradores desejados utilizando esta modalidade e por isso as empresas têm criado formas inovadoras, alinhadas com uma estratégia de *Employer Branding* onde o *e-Recruitment* consegue atrair tanto qualitativamente como quantitativamente os colaboradores desejados. Howardson e Behrend (2014) focam esta ideia realçando a página *web* de recrutamento do Exército dos EUA. Aqui recorre-se a tecnologias interativas para criar um recrutador virtual que interage com os visitantes guiando-os pela página *web*

3. Outsourcing

3.1 Recrutamento por subcontratação ou Externalização

Muitas são as definições que existem perante o conceito de *outsourcing*. Cunha e colegas (2010) sistematizam e referenciam autores como Quinn e Hilmer, Ventura, Blumberg, Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina entre outros, que definiram este constructo por palavras diferentes mas concluindo o mesmo. Nesta linha, o *outsourcing* é uma decisão estratégica, neste caso, de adquirir recursos humanos no exterior através de intermediários, uma terceira parte, que possui o vínculo contratual do colaborador a ceder para a execução de determinados serviços profissionais. Esta prática revela ser uma decisão estratégica que as empresas seguem de forma a manter a vantagem competitiva da organização. Segundo Coculová (2015, p. 185), “Para que as empresas mantenham as suas posições no mercado atual, elas são forçadas a encontrar novas oportunidades e formas de otimizar as suas operações”.

Hoje, muitas são as empresas (clientes) que recorrem a outras que sejam especializadas no recrutamento externo muito devido à incapacidade de se conseguir fazer uma pesquisa direta nas próprias empresas. O recrutamento tradicional tende a não ser eficaz quando se procura gestores de topo, por exemplo, por este tipo de candidatos terem tendência a não responderem a anúncios. Para suprir esta necessidade, as empresas recorrem *recruiters*, *headhunters* que fazem essa prospeção de candidatos, seja de gestores ou de técnicos que necessitam muitas vezes de competências técnicas muito específicas. Estas empresas que são consultadas, designadas de consultoras, ficam encarregues de um trabalho de *search* de candidatos (*e.g.* através de *e-Recruitment*) que serão avaliados numa primeira fase e depois submetidos à avaliação das empresas clientes. Este processo de uma forma geral representa o fluxo de trabalho do *outsourcing* (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

3.2 Vantagens e Desvantagens

Fatores como confiança, entendimento e comunicações negocial entre os envolvidos, têm para Coculová (2015) um impacto significativo no sucesso do *outsourcing*. Cunha e colegas (2010) discutem as mais-valias e os riscos do *outsourcing*. Numa perspetiva positiva, a subcontratação pode permitir que a organização aceda a recursos e especialistas com competências que não possui. Se o fornecedor for mais competitivo, a organização vai conseqüentemente incrementar a qualidade dos seus serviços e produtos. Através do *outsourcing* as empresas podem suprir necessidades

temporárias de recursos humanos. Há uma partilha de responsabilidades e riscos com a entidade subcontratada. A subcontratação permite que as empresas se foquem mais no que é nuclear libertando outras competências para terceiros (como recrutamento), há uma otimização de custos, nos casos da subcontratação, deixa de haver necessidade de investir tanto nos departamentos de recursos humanos. Há um acesso e um suprir de necessidades muito mais rápido, uma adaptação de recursos e serviços.

Nem tudo é positivo, o *outsourcing* acarreta também os seus riscos e desvantagens. Um deles é a confidencialidade dos serviços prestados, algo muito sensível, o controlo é mais difícil por haver várias entidades envolvidas nos processos. Existe a dependência que uma entidade tem sobre a outra. Embora possa haver preparação para minimização deste tipo de riscos, eles não deixam de existir. Os serviços, pessoas contratadas em regime de *outsourcing* podem revelar-se más escolhas e penalizar a empresa, seja por danificar algum serviço, seja por obrigar a empresa a procurar outro recurso. A subcontratação pode revelar-se dispendiosa se os recursos humanos e outros serviços não forem integrados pela empresa. Pode haver o risco de deixar na competência dos subcontratados competências nucleares e não as superficiais ou periféricas da organização.

Parte II – O Estágio

4. A Multivision

A Multivision iniciou a sua atividade em 2007 no mercado angolano prestando numa fase embrionária atividades de consultoria para uma multinacional de telecomunicações. Criada e desenvolvida por três *partners* formados no ISCTE e especializados nas áreas de telecomunicações, fez sentido ser essa a área o *core business* da empresa. A missão inicialmente traçada foi clara, encontrar e proporcionar formas diferentes de tornar as redes de telecomunicações mais rentáveis e eficientes. Rapidamente e de forma natural o espectro de atuação comercial começou a ser mais abrangente adaptando-se assim a novas área de mercado implementando novas soluções dentro das Tecnologias de Informação. Juntando a eficiência à eficácia com o reconhecimento de um trabalho de espírito jovem mas bem-sucedido tornou-se possível abraçar novos desafios dentro de uma outra multinacional dentro do mesmo setor.

A Multivision hoje tem uma visão muito própria e articulada com a sua estratégia. Todos os consultores que sejam integrados devem estar integrados na estratégia da

Multivision e do cliente e os clientes têm de ver a Multivision não como consultora mas como *Adviser*. Resumindo a visão da Multivision é “Crescer e fazer Crescer”.

Step by step e ao longo dos 6 anos seguintes, a Multivision já contava com inúmeros projetos em mais de 50 países tendo consequentemente ampliando a sua equipa, responsabilidade e faturação. Os valores da empresa resumem-se à pro-atividade, renovação, aprendizagem e responsabilidade, valores que fazem sentido e representam uma empresa com uma estrutura de *mindset* jovem.

Hoje, o mercado onde se insere a Multivision é muito vasto e divide-se por unidades de negócio. Em questões de serviços de *outsourcing* o principal mercado é o nacional sendo que também há alocações internacionais. Todo o outro leque de ofertas movimenta-se essencialmente além-fronteiras, continuando com processos em Angola e Europa como Noruega, Suécia, França, Kosovo, mas também outros pontos do mundo.

O ano de 2012 representou um ano de mudança, houve um reinventar de imagem com a deslocalização das instalações para a Rua Soeira Pereira Gomes em Lisboa e com uma definição clara de novos objetivos, manter a empresa como um consultora criadora e colaboradora de soluções de *IT*.

O seguinte organigrama representa a estrutura da Multivision. Eu enquanto estagiário insiro-me na posição de *IT Recruiter* da área comercial. Apesar de ser uma posição de recrutamento e seleção difere-se da área de RH porque representa uma unidade de negócio concreta da Multivision. Esta unidade é o *outsourcing* e é uma das principais fontes geradoras de faturação. Enquanto o departamento de RH tem um papel administrativo e de recrutamento para reforço das equipas internas, com uma orientação exclusiva pelo cliente interno, as posições de *IT Recruiter* são enquadradas num espetro comercial e focadas no cliente externo e não na Multivision (recrutamento externo para *outsourcing*).

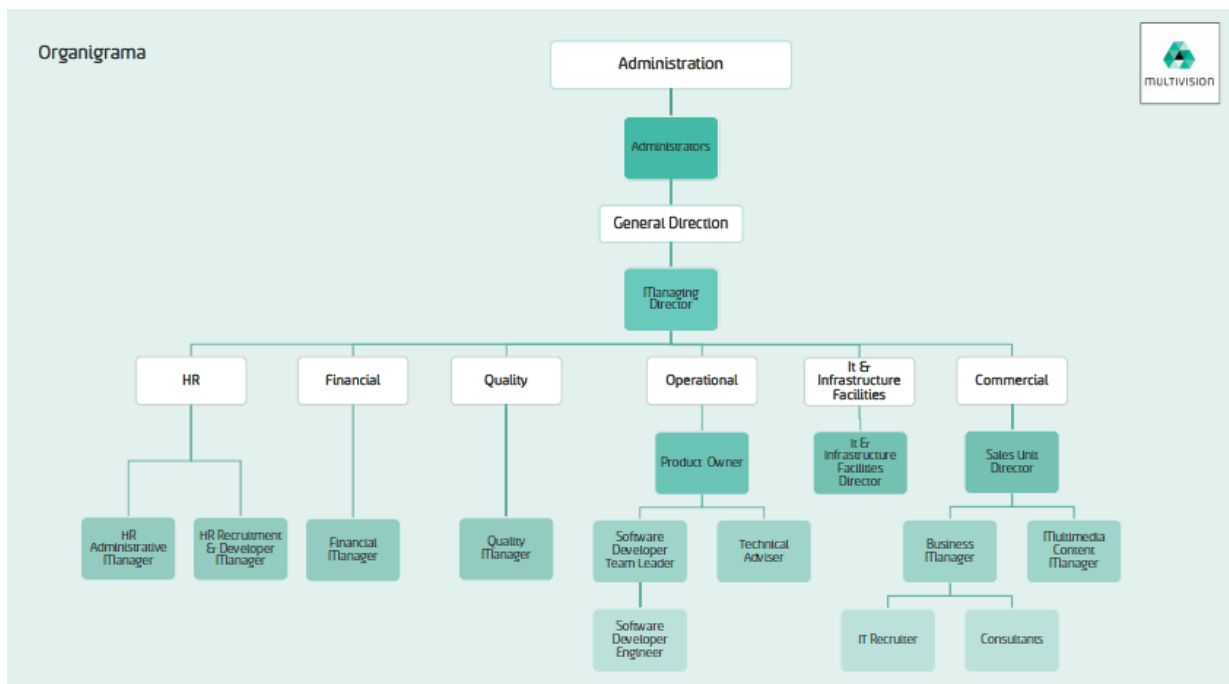


Gráfico 2 – Organigrama da Multivision

4.1 Departamento de RH e Comercial

O departamento de RH da Multivision é constituído por duas colaboradoras. Uma é responsável pela parte administrativa como processamento salarial, contratos, gestão de incidentes com colaboradores e consultores. A segunda colaboradora de RH é responsável pelo recrutamento para as equipas internas e desenvolvimento das mesmas. Este departamento está também encarregue dos planos de formação e avaliação de desempenho assim como das políticas de qualidade.

4.2 Áreas de Negócio

A Multivision está dividida em áreas de negócio que passo a explicar.

Technical advising:

Auditoria de rede, *design* de rede, *benchmarking* de rede, *business process management*, gestão do ciclo de vida do produto e seleção de sistemas e fornecedores.

Software as a service:

Criação de *software* para otimização e inovação de processos é um dos elementos chave do negócio da Multivision como o *design* de rede, otimização e fluxo de trabalho em colaboração. Dentro deste serviço nasceu o Metric, um *software* de gestão e

otimização de redes móveis que tem sido reconhecido e comercializado além-fronteiras e atualmente representa a maior parte do trabalho desta unidade de negócio.

Co-sourcing/Outsourcing:

Aqui a empresa orienta-se para uma prestação de serviços através de parcerias e com base em relações interempresariais que redefine o conceito base de *outsourcing* e daí o designarem de *co-sourcing*. O interesse não é ter vários clientes mas sim um pequeno leque de grandes clientes com grandes projetos que mantenham uma continuidade de necessidades em que a Multivision possa fazer a diferença colaborando com a alocação de recursos humanos para suprir necessidades. Esta área é focada no espectro das *IT* e de outra forma não fazia sentido. É aqui que será desenvolvido o estágio.

Managed services:

Esta área vinca a adaptação e abrangência que a Multivision possui. Atualmente a empresa está capacitada para criar e fornecer soluções de *software* devido a uma equipa experiente de profissionais que consegue dar resposta através de desenvolvimento como de gestão de serviços, seja de forma autónoma seja numa abordagem de *Nearshore*.

4.3 Integração e Formação

A integração na Multivision é baseada num plano de acolhimento e integração que teve um procedimento estruturado e é transversal a todas as novas entradas, seja para que departamento for e independente do título de contrato celebrado.

O meu estágio oficialmente iniciou-se no dia 18 de setembro de 2017, segunda-feira, mas apresentei-me no local de trabalho na sexta-feira anterior, dia 15 no decorrer na *Happy Hour* que mais à frente explicarei quando falarmos das políticas de incentivo à motivação dos colaboradores e de publicidade da empresa.

O primeiro dia oficial e no decorrer da primeira semana de trabalho, baseou-se na adaptação ao espaço físico, pela minha apresentação aos colegas de trabalho de todos os departamentos, nomeadamente a área comercial (onde me inseri), a área de desenvolvimento (onde se encontram os *developers*), a área administrativa (onde se incluem os RH e financeiros) assim como os diretores de departamento e da empresa. Esta apresentação foi feita individualmente com cada elemento da Multivision, onde cada colaborador tinha de me apresentar o seu trabalho e os seus objetivos assim como também eu me tinha de apresentar e explicar o que iria fazer.

Integrando o papel de novo *IT Recruiter* da Multivision a título de estágio e tendo em conta a minha falta de experiência nesta área o primeiro passo, foi aprender, pelo que participei em formações seguindo uma abordagem de *e-learning*. Estas formações prolongaram-se durante a primeira semana de trabalho e foram sugeridas pela responsável de RH da Multivision e fornecidas na sua maioria pela *Lynda.com* uma plataforma de formações gerida pelo *LinkedIn*.

O processo de formação dividiu-se em duas vertentes, uma em que se aborda competências transversais à empresa e funções como é o caso de conteúdos como a gestão de tempo, estrutura do diálogo e postura e desenvolvimento de negócio. Também participei em formações mais focadas no meu trabalho enquanto *recruiter* e as ferramentas que tenho de utilizar e como devo proceder nesta posição.

Formações transversais à organização (organização, planeamento, postura):

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Time Management Fundamentals</i>	<i>Finding your productivity style and motivation</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Understanding the principles of time management</i>	
	<i>Avoiding the pitfalls of multitasking</i>	
	<i>Narrowing your gathering points</i>	
	<i>Consolidating email and voicemail accounts</i>	
	<i>Practicing mind-clearing techniques</i>	
	<i>Choosing and using calendar software</i>	
	<i>Saying no with tact</i>	
	<i>Mastering the what, when, where processing system</i>	
	<i>Maintaining productivity gains</i>	

Tabela 1 (*Time Management Fundamentals*)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Business Etiquette: Phone, Email, and Text</i>	<i>Understanding subject, greeting, and signature etiquette</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Using CC, BCC, and Reply All</i>	
	<i>Text messaging etiquette</i>	
	<i>Writing business letters</i>	
	<i>Leaving voicemail</i>	
<i>Understanding what to say over the phone</i>		

Tabela 2 (*Business Etiquette*)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Giving Your Elevator Pitch</i>	<i>How to make a good impression in just the first few minutes you spend with potential mentors, clients, or even friends</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision

Tabela 3 (*Giving Your Elevator Pitch*)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Onboarding & Engaging Plan</i>	<i>Integration of the new employee</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Role requirements framework</i>	

Tabela 4 (Onboarding & Engaging Plan)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Project Management Foundations</i>	<i>Defining components of a project</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>What it takes to be a project manager</i>	
	<i>Using project management software like Microsoft Project</i>	
	<i>Managing project scope, budget, and schedule</i>	
	<i>Managing project resources, including people</i>	
	<i>Managing project risk</i>	
	<i>Initiating a project</i>	
	<i>Identifying and managing stakeholders</i>	
	<i>Identifying requirements and deliverables</i>	
	<i>Developing a project plan</i>	
	<i>Building a project schedule</i>	
	<i>Assigning resources to tasks</i>	
	<i>Understanding the critical path</i>	
	<i>Running the project</i>	
<i>Managing teams</i>		
<i>Monitoring performance</i>		
<i>Closing a project</i>		

Tabela 5 (Project Management Foundations)

Curso - MedicisForma	Programa	Avaliação e Certificação
Formação Profissional: Princípios Gerais de Segurança e Saúde no Trabalho	Introdução à segurança e saúde no trabalho	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	Fatores de Risco	
	Equipamento de proteção individual	
	Sinalização de segurança e saúde	
	Primeiros socorros	

Tabela 6 (Formação profissional)

Formações específicas às funções a desempenhar de *Recruiter*:

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Recruiting Foundations</i>	<i>Having the right attitude and expectations</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Using different recruiting methods</i>	
	<i>Positioning yourself as a solution to employers</i>	
	<i>Anticipating hiring needs</i>	
	<i>Attracting top talent</i>	
	<i>Building rapport and trust</i>	
	<i>Negotiating and closing</i>	
	<i>Following up with a new hire</i>	
<i>Tracking your metrics</i>		

Tabela 7 (Recruiting Foundations)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Talent Sourcing</i>	<i>Talent sourcing vs. Recruiting</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Sourcing objectives and strategies</i>	
	<i>Searching and crowdsourcing</i>	
	<i>Using LinkedIn Recruiter</i>	
	<i>Using social media</i>	
	<i>Evaluating paid sourcing</i>	
	<i>Best practices for talent sourcing</i>	

Tabela 8 (Talent Sourcing)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Technical Recruiting</i>	<i>Segments of IT recruiting</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Verifying credentials</i>	
	<i>Managing visas and work restrictions</i>	
	<i>managing relationships with candidates</i>	
	<i>Attracting top technical talent</i>	
	<i>Overcoming candidate and hiring authority objections</i>	
	<i>Negotiating and closing an offer</i>	

Tabela 9 (Technical Recruiting)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Learning LinkedIn Sales Navigator</i>	<i>Social selling</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Setting up Sales Navigator</i>	
	<i>Using the mobile app</i>	
	<i>Adjusting your settings</i>	
	<i>Syncing with your CRM</i>	
	<i>Working with accounts</i>	
	<i>Finding saved prospects</i>	
	<i>Unlocking out-of-network profiles</i>	
	<i>Using inMail on Sales Navigator</i>	
	<i>Using PointDrive</i>	

Tabela 10 (Learning LinkedIn Sales Navigator)

Curso - Lynda.com	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Learning LinkedIn Recruiter</i>	<i>Using Recruiter's powerful search features to find candidate</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Adding candidates to a project</i>	
	<i>Contacting Candidates</i>	
	<i>Managing Interested Candidates</i>	
	<i>Posting Jobs</i>	
	<i>Monitoring Recruiter Stats</i>	

Tabela 11 (Learning LinkedIn Recruiter)

Curso - Zoho Recruit	Programa	Avaliação e Certificação
<i>Zoho Recruit - Product Overview</i>	<i>Introduction to Zoho Recruit</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Zoho Recruit - Types & Editions</i>	
	<i>Recruiting Process - Simplified</i>	
	<i>Recruitment Workflow</i>	
	<i>Process Automation</i>	
	<i>Integrations</i>	
	<i>Reports & Dashboards</i>	

Tabela 12 (Zoho Recruit – Product Overview)

Curso - Zoho Recruit	Programa	Avaliação e Certificação
Zoho Recruit - New User Training	<i>Introduction to Zoho Recruit: Internal vs Staffing Agency</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Setting Up: Users, Workflows and Careers Websites Pages</i>	
	<i>Social & Email Integrations</i>	
	<i>Managing Clients, Contacts, Jobs & Candidates</i>	
	<i>Addressing Generic Recruiter Workflow</i>	
	<i>Creating Sample Reports</i>	
	<i>Q&A Session</i>	

Tabela 13 (Zoho Recruit – New User Training)

Curso - Zoho Recruit	Programa	Avaliação e Certificação
Zoho Recruit - Dedicated Session	<i>Personalize Zoho Recruit</i>	Formação completa com sucesso e certificada pela Multivision
	<i>Integrate our Inbox with Zoho Recruit</i>	
	<i>How to Customize Anonymous CV's</i>	
	<i>General Questions</i>	

Tabela 14 (Zoho Recruit – Dedicated Session)

Todas estas formações foram fornecidas em inglês e posteriormente avaliadas pela plataforma e pelo *Business Manager* da Multivision, meu coordenador de estágio e responsável direto embora que de forma muito informal e pouco rigorosa como veremos mais à frente.

4.4. *Talent Management* e incentivos à motivação de colaboradores e consultores

A Multivision sempre tentou desmarcar-se de uma imagem de uma simples consultora de *IT*. Uma das formas conseguidas para dar visibilidade à empresa tanto para os colaboradores internos, consultores e restante público externo à organização foi a realização de eventos, especialmente dentro da empresa. Estes eventos, diretamente ou indiretamente eram estruturados e apoiados pelos colaboradores internos nos quais me insiro.

O primeiro evento que assisti aquando da minha entrada foi a *Happy-hour*, um evento da responsabilidade de cada colaborador da Multivision que, de forma rotativa, todas as sextas-feiras pelas 16.30h teria de organizar um lanche para toda a equipa da Multivision e Adsoul (outra empresa dos mesmos *partners*, que partilha o mesmo escritório). Os gastos associados ao evento são da responsabilidade de cada colaborador responsável pelo seu *Happy-hour*. Eu fui responsável por este evento na minha primeira semana de trabalho, tendo organizado um lanche diversificado (frutas, queijos, pão, vinhos).



Figura 1 – Happy Hour

O segundo evento de referenciar é o almoço de acolhimento, este é só para os novos colaboradores internos e não os consultores. Sempre que entra um novo colaborador, seja para a área comercial, seja para a área de desenvolvimento de *software* há um almoço em restaurante a combinar, perto da empresa. O meu almoço foi no restaurante no “Chic do Rego” e cada um dos presentes escolheu o que quis e pagou o seu pedido.

O terceiro e quarto evento presenciado e apoiado já são diferentes, não são restritos aos colaboradores internos mas aberto a todos aqueles que queiram assistir, seja consultores, clientes ou outros interessados. Falamos do “Futebol no escritório”, que consiste na projeção de jogos de futebol de maior relevo (dérbis nacionais, liga dos campeões, liga europa, dérbis internacionais e jogos da seleção nacional). O outro evento é o “*TedBite*”, realizável todas as segundas terças-feiras de cada mês que consiste num pequeno-almoço orientado por um tema e acompanhado por “*TEDx Talks*”.



Figura 3 – Futebol no Escritório (cartaz)

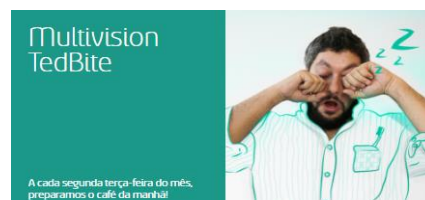


Figura 2 – “*TedBite*” (cartaz)

O quinto evento foi a festa de *Halloween*, onde eu e restante equipa tivemos que personalizar o escritório todo para acolher uma festa noturna temática aberta a todos os consultores e restantes empresas do edifício.



Figura 4 – Feste da halloweenn

O último evento do ano foi o jantar de Natal, um jantar no Hotel Hilton organizado pelo restaurante *Four-Seasons*” e direcionado a todos os colaboradores e consultores da Multivision.



Figura 5 – Jantar de Natal da Multivision

O sétimo e oitavo evento presenciado, estes já no ano de 2018 foram abertos ao público em geral, um de cariz social, o “Pinga Amor” que consistia na abertura do escritório aos Instituto do Sangue para fazer colheitas de sangue. O outro evento já mais dentro do género dos anteriores, o “*Good Caste Fado*” caracterizou-se por atuações de fado e degustações de vinho.



Figura 7 – Evento social (recolha de sangue)



Figura 6 – “*Good Caste Fado*” (cartaz)

Todos os eventos tiveram como objetivo central distanciar a Multivision das outras consultoras. Criando uma imagem muito mais dinâmica e alternativa, esperou-se e continua-se a esperar, que os índices de captação e retenção de talento e de clientes aumente. De forma direta ou indireta colaborei sempre, juntamente com os restantes colaboradores da Multivision, seja na organização, seja em situações pós-eventos.

Todos estes eventos revelaram ser uma resposta a uma preocupação que é constante desta empresa e de muitas outras. A retenção e a atração de talentos assim como de negócios. É o que se chama de *Employer Branding*. Uma forma de transmitir através de ações organizadas por colaboradores de uma organização em sua representação para evidenciar boas práticas, práticas diferenciadoras do mercado para que potenciais clientes e colaboradores se sintam atraídos.

5. Descrição de Tarefas

5.1 Prospecção, Entrevistas e Acompanhamento de Candidatos

Após a fase de acolhimento com as devidas apresentações das várias equipas constituintes da empresa assim como da minha apresentação aos vários colaboradores internos da Multivision e enquanto se completava as formações *e-learning*, houve a necessidade de acelerar o meu processo a fim de apoiar o resto da equipa de recrutamento que estava a revelar dificuldades na concretização dos objetivos propostos, em termos de número de entrevistas realizadas por mês. Recorrendo ao *LinkedIn Sales Navigator*, plataforma *premium* do *LinkedIn* que agiliza e personaliza o trabalho de *e-Recruitment*, iniciou-se a procura de candidatos para as posições em aberto.

O *LinkedIn Sales Navigator* é uma plataforma de procura e conversa com contornos semelhantes a uma rede social, podendo fazer conexões com outras pessoas e criar conversas tudo de forma sincronizada com a versão básica do *LinkedIn*.

A imagem seguinte representa o painel de filtros nos quais podemos personalizar a nossa procura por determinados perfis. Neste caso, como forma de exemplo, a figura evidência a procura de um *Software Developer* com conhecimentos de “SQL” (Base de dados Microsoft) e “C#” (Linguagem de programação). É necessário um perfil sénior com mais de 7 anos de experiência. Sendo a necessidade do cliente urgente (como costuma ser sempre) e o local de trabalho situa-se em Lisboa. A primeira procura foca-se nessa área geográfica, limitando a procura também a quem está na presente empresa há menos e 2 anos para que no máximo consiga desvincular-se em 30 dias. Normalmente são 30 dias que os clientes aceitam estar à espera de um novo colaborador, mesmo que a necessidade seja urgente e prefiram alguém com disponibilidade imediata ou com 15 dias. Um candidato que tenha de dar um aviso prévio de 60 dias à sua entidade patronal, impossibilita na maior parte das vezes a entrada em processos de recrutamento nesta área de *IT*.

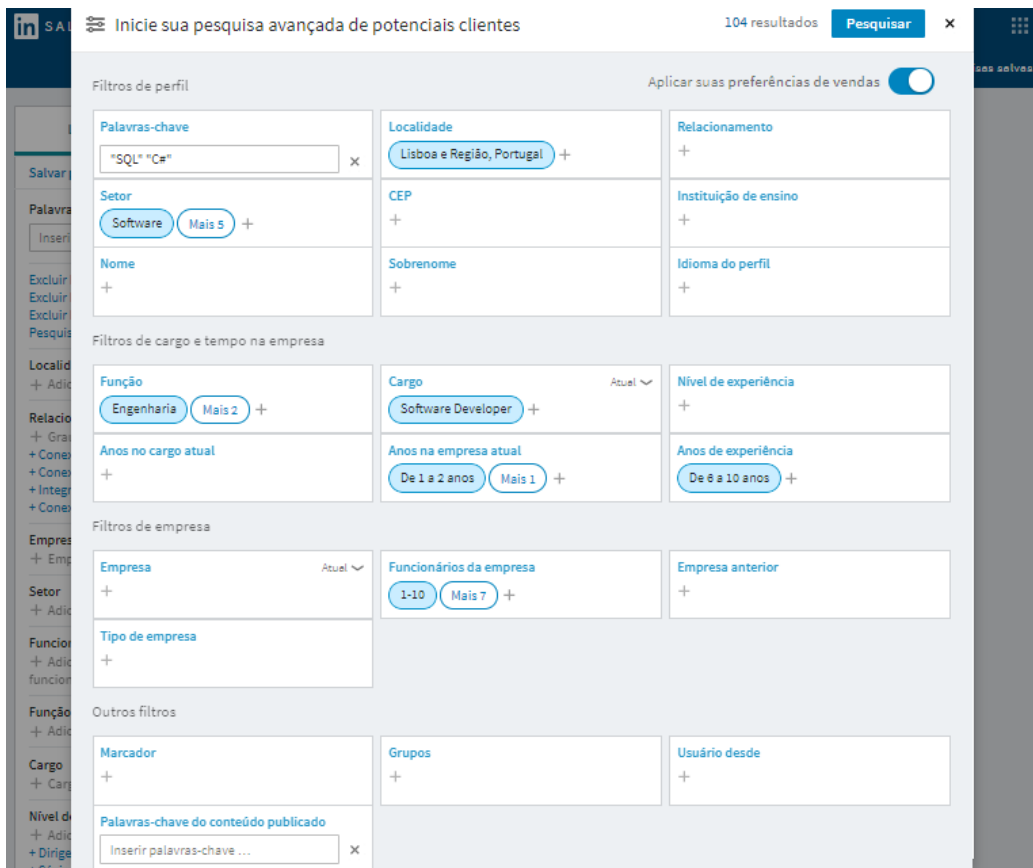


Figura 8- Exemplo de filtros usados no *LinkedIn Sales Navigator* para procura de candidatos.

Após a seleção dos filtros desejados, temos acesso aos perfis que a plataforma encontra como podemos ver pela seguinte imagem.

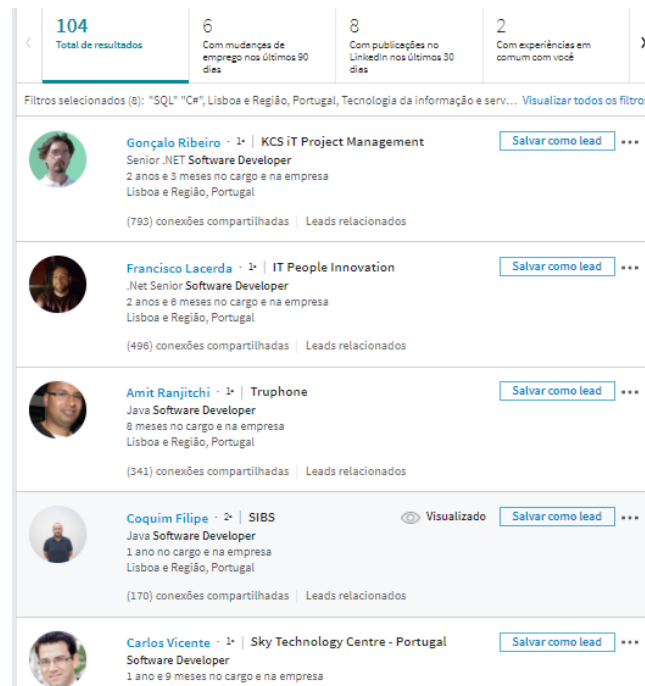


Figura 9 - Resultados de pesquisa no *L. Sales Navigator*

De seguida podemos abrir os perfis desejados e ver a informação presente de forma mais completa e organizada. Nesta versão *Premium* temos acesso imediato aos *e-mails* das pessoas e aos números de telefone caso sejam nossas conexões e tenham o contacto na plataforma. Outra forma de contacto e a mais simples é enviar um *InMail* que permite enviar uma mensagem para a caixa de correio do *LinkedIn* e para a caixa de correio eletrónico associado e de forma simultânea. Nesta plataforma é também possível criar notas nos perfis das pessoas, guardar *leads* (potenciais clientes) de forma a ver e receber informações sobre alterações que essas pessoas possam fazer, como mudanças de trabalho. Esta plataforma permitiu ao longo do estágio não só apoiar nas fases de recrutamento mas também encontrar novos clientes para a empresa como veremos mais adiante.

A utilização desta plataforma viria a tornar-se a grande base do dia-a-dia do meu trabalho e de qualquer *IT Recruiter* na Multivision. Por vezes a procura é apoiada por uma *job description* fornecida pelos clientes mas isso nem sempre é a realidade, quando não acontece, obriga a uma pesquisa por parte dos recrutadores para tentar compreender que competências a pessoa que se procura deverá ter. Tanto o *LinkedIn*, como as suas versões *premium* utilizadas (*Recruiter*, *Sales Navigator*) são das plataformas de recrutamento eletrónico mais utilizadas e com maior reputação à escala global, não só pelo alcance além-fronteiras que a plataforma tem como pelos filtros que podemos colocar nas nossas pesquisas de forma a reduzir o tempo da procura e o aumento da velocidade do nosso contacto com possíveis interessados nas oportunidades de trabalho dos nossos clientes.

Retomando a primeira fase do meu trabalho, a mesma passou por identificar através das plataformas mencionadas anteriormente, potenciais candidatos para as oportunidades de trabalho dos nossos clientes que estavam em aberto. Resumindo, através do *LinkedIn*, procurava profissionais e fazia o primeiro contacto, seja para validação de competências específicas, essenciais ao trabalho, seja para perceber o interesse que as ditas pessoas poderiam ter em conhecer novas oportunidades de emprego. Quando a primeira linha de comunicação revelava um *feedback* positivo, efetuava-se o agendamento de entrevistas, sempre que possível presenciais, na impossibilidade de tal acontecer, marcava-se por *Skype* e só em ultima circunstância se efetuava por telefone. Estas entrevistas eram efetuadas pelos meus colegas, contabilizadas para os objetivos deles sendo que sempre que havia oportunidade, assistia e participava nas entrevistas não só de forma a auxiliar como uma forma pedagógica de me adaptar a estas funções. Toda

a comunicação efetuada por mim e pelos meus colegas seja no primeiro contacto com os potenciais candidatos, seja nas entrevistas, tentava-se adotar um discurso informal caracterizante e diferenciador da Multivision.

Entre Outubro e Novembro, como resultado da eficácia do meu trabalho e no suporte que conseguia dar a funções que não me competiam, fui nomeado pelo meu *Business Manager* como o responsável pelas oportunidades de *outsourcing* que a empresa recebia. Este trabalho consistia em acompanhar reuniões nos clientes, compreender as suas necessidades, criar perfis e delegar a responsabilidade de recrutar candidatos para as oportunidades em questão.

No momento da criação dos perfis, os mesmos seguiam dois destinos, ou seja, um dos perfis era publicado no *LinkedIn Recruiter* sempre que o perfil necessitasse de uma maior taxa de resposta, garantida por esta versão *premium*. O segundo destino era direccionar o dito perfil à responsável dos conteúdos de multimédia da Multivision que depois seriam personalizados com o *template* da empresa para o efeito e encaminhado para as bases de dados onde constava os *e-mails* dos consultores da empresa, colaboradores internos e outro público aleatório proveniente de conexões do *LinkedIn* de vários utilizadores. As figuras 10, 11 e 12, representam exemplos destes processos.

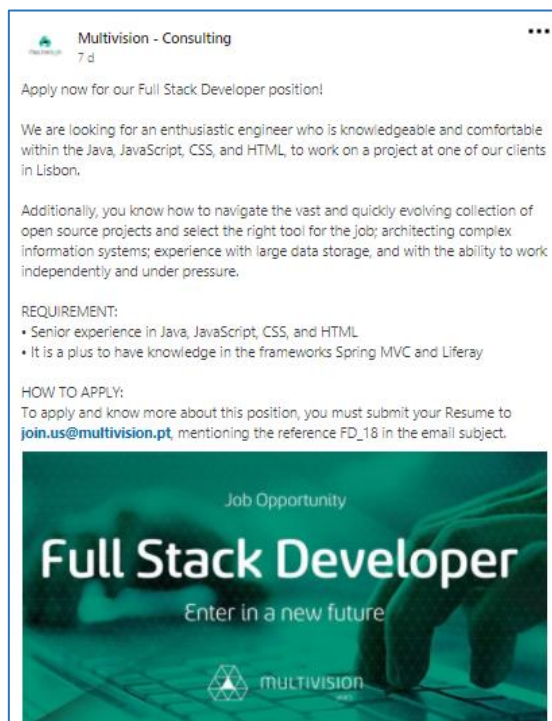


Figura 10 - Exemplo de publicação de uma nova *job opportunity* no *LinkedIn*

IT Project Manager
 Multivision - Consulting
 Lisbon Area, Portugal
 We are looking for a Technical Project Manager to manage one or more projects with an end-to-end scope. Develop project plans and plan risk management; Previous experience as ...
 24 conexões trabalham aqui
 há 7 dias · [Candidatura simplificada](#)

C# Developer
 Multivision - Consulting
 Lisbon Area, Portugal
 One of our clients' team is in need of a C# Developer with great ability to analyze, work within a team, and with good interpersonal and project management skills. Software ...
 Seja um dos primeiros a candidatar-se
 há 5 dias · [Candidatura simplificada](#)

Database Developer
 Multivision - Consulting
 Lisboa
 We are looking for a versatile and proactive candidate for one of our clients in the Telecommunications industry, who will be responsible for the migration of the current ...
 24 conexões trabalham aqui
 há 7 dias · [Candidatura simplificada](#)

Figura 11 - Visualização das oportunidades publicadas pela Multivision na ótica do utilizador (candidato).

Job Opportunity

Full Stack Developer

Enter in a new future

IF THIS OPPORTUNITY IS NOT FOR YOU, MAKE IT HAPPEN TO SOMEONE ELSE; SHARE IT.

Apply now for our Full Stack Developer position!

We are looking for an enthusiastic engineer who is knowledgeable and comfortable within the Java, JavaScript, CSS, and HTML, to work in a project at one of our clients in Lisbon.

Additionally, you know how to navigate the vast and quickly evolving collection of open source projects and select the right tool for the job; architecting complex information systems; experience with large data storage, and with the ability to work independently and under pressure.

REQUIREMENT:

- Senior experience in Java, JavaScript, CSS, and HTML
- It is a plus to have knowledge in the frameworks Spring MVC and Liferay

HOW TO APPLY:

To apply and know more about this position, you must submit your Resume to join.us@multivision.pt, mentioning the reference FD_18 in the email subject.

Figura 12 - Exemplo de comunicação de novas *job opportunities* via *e-mail*

Neste início de percurso na empresa, não tinha objetivos traçados¹ mas fazia parte do meu trabalho ajudar na concretização dos objetivos dos meus colegas e como tal, marcar entrevistas era o meu objetivo principal. Na eventualidades de os meus colegas não conseguirem realizar todas as entrevistas que lhes proporcionava, eu, individualmente, fazia também entrevistas a registar para os *KPI's*, (objetivos) deles. Durante cerca de 2 meses, foi assim o plano de trabalho, procurar, selecionar e encaminhar ou entrevistar candidatos. Este fluxo de trabalho ia acompanhando outra função pela qual fui dos principais responsáveis, que se referia a migrar a base de dados em formato Excel para uma base de dados *online* (Zoho Recruit) que iremos abordar mais à frente.

Em dezembro, e devido ao aumento de oportunidades que os nossos clientes nos desbloquearam e tendo em conta a *performance* considerada bastante positiva que tive nos primeiros tempos de estágio, adquiri a título experimental os primeiros objetivos concretos: 30 entrevistas a serem realizadas durante o mês. Este objetivo foi alterado logo em janeiro, tendo passado de 30 entrevistas por mês para 60, dando uma média de referência de 3 entrevistas por dia. Com esta alteração foi necessário que abdicasse da responsabilidade pela gestão das oportunidades de *outsourcing* de forma a ter tempo que permitisse concretizar as novas metas. A juntar a estes objetivos, adquiri também o das colocações de candidatos no cliente, sendo que tornou-se expectável que colocasse uma pessoa por mês em média alcançando ao final do ano 15 colaboradores alocados no cliente. Este objetivo era transversal a toda a equipa de *recruiters* e por nós considerado irrealista, algo que iremos ver analisado nas considerações finais.

Entre o início do estágio (Setembro) e o final de Novembro, tendo em conta as primeiras funções que tive e que referenciei anteriormente, segue na seguinte tabela os perfis que procurei (procura, agendamento e entrevistas de candidatos).

¹ Não havendo objetivos oficiais para o meu trabalho nos primeiros meses de estágio, era expectável que conseguisse marcar 60 entrevistas por mês para os meus colegas (2 colegas, 30 entrevistas para cada).

Posição	Experiência	Geografia da Prospecção
Administrador de Sistemas (Windows)	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Business Intelligence Junior</i>	< 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Business Intelligence Senior</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Cobol DB2 Developer</i>	> 4 anos	Nacional
<i>Esprit Competence Center Support</i>	< 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Oracle Apex Consultant</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Project Manager of FTTH</i>	> 4 anos	Nacional
<i>QlikView Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>SAP ABAP Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)

Perfis obtidos de clientes novos e adquiridos por mim

Tabela 15 (job opportunities – 1ª fase)

Na seguinte tabela (16) consta as oportunidades pelas quais tive responsabilidade de procurar candidatos, entrevistar e enviar ao cliente com intuito de concretizar negócio, ou seja, trabalho enquadrado com os objetivos recebidos na viragem de Dezembro para Janeiro até ao final do estágio.

Posição	Experiência	Geografia da Prospecção
<i>Android Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Appllication Support Consultant</i>	> 0 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Blockchain Consultant</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Business Analyst</i>	> 2 anos	Nacional
<i>Business Intelligence Consultant</i>	> 4 anos	Nacional
<i>C# / .Net Developer</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Data Eng.</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Data Scientist</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>DevOps Eng.</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Factory Manager (Outsystems)</i>	> 2 anos	Nacional
<i>Firebird Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Front-end Developer</i>	> 0 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Front-end Developer</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>IT Project Documentation</i>	> 2 anos	Nacional

<i>IT Project Manager</i>	> 2 anos	Nacional
<i>IT Project Manager Junior</i>	> 0 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>IT Security Eng.</i>	> 4 anos	Nacional
<i>Mobile Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Mobile Híbrido Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>PL/SQL Developer (Oracle)</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>QlikSense Consultant</i>	> 2 anos	Nacional
<i>QlikView Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Research Eng.</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Sage x3 Developer</i>	> 2 anos	Nacional
<i>SAP ABAP Developer</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>SAP BI Consultant</i>	> 2 anos	Nacional
<i>SAP Logistics Consultant</i>	> 2 anos	Sem fronteiras (c/ visto)
<i>Software Tester</i>	> 2 anos	Nacional
<i>SQL Server Developer</i>	> 7 anos	Nacional
<i>UI Designer</i>	> 2 anos	Nacional
<i>Video Software Eng.</i>	> 4 anos	Sem fronteiras (c/ visto)

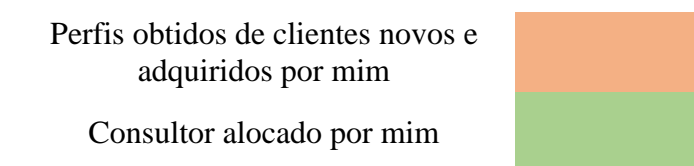


Tabela 16 (job opportunities – 2ª fase)

As entrevistas na Multivision não seguem um plano ou orientação específica e comum a todos os elementos de recrutamento. É evidente a diferença, a tipologia de entrevista feita por cada recrutador sendo que há aspetos (questões) que todos têm de avaliar. No meu caso e o mesmo tendo sido sempre aperfeiçoado, segue uma tipologia de entrevista semiestruturada, ou seja, há uma preparação prévia com recurso a um guião que tanto pode ser só o perfil de competências proveniente do cliente ou estruturado por nós, como pode ser um questionário com perguntas concretas que vai ao encontro do que o cliente procura. Há aqui também um trabalho de validação de *soft-skills* que é o fator mais importante dos clientes da Multivision e nesta validação entramos quase numa conversa informal em que vários temas são deixados para desenvolvimento do candidato, quando necessário e de forma a não haver perda de orientação e foco, faz-se perguntas mais específicas obrigando o candidato a dar exemplos (e.g. diz-me o projeto mais difícil que tiveste, o porquê de ser difícil e como o superaste? Trabalhavas em grupo? Dimensão do grupo? Como coordenavas o grupo?) a fim de avaliar competências como tempo de

experiências, conhecimentos técnicos e comportamentos.

As entrevistas tinham a duração média de 30 minutos sendo que as que demoravam mais eram as resultantes de perfis mais seniores e de cargos de liderança que obrigava a uma avaliação mais profunda das competências e comportamentos.

Fluxo das entrevistas e processo de recrutamento

O processo de R&S na Multivision seguia uma ordem que era conduzida pelos recrutadores. A mesma, apesar de poder ser adaptada consoante o recrutador, tentava seguir a mesma estrutura como vemos nos próximos pontos.

- Procura de candidatos:
 - Como mencionado anteriormente, os potenciais candidatos eram procurados em plataformas eletrónicas como *LinkedIn Sales Navigator* e *LinkedIn Recruiter*, esta era a principal fase de atuação. Outra procura de candidatos vinha de candidaturas espontâneas, seja de anúncios registados em plataformas de *e-Recruitment*, seja de currículos recebidos avulso na página *web* da empresa. Outra opção adotada era a da procura na nossa base de dados que foi adquirida e que iremos ver mais à frente. Esta última opção tornou-se a principal do processo por volta de Fevereiro quando a equipa de *recruiters* já detinha alguma destreza na utilização da mesma.

- Agendamento da entrevista:
 - O agendamento da entrevista podia ser efetuado de diferentes formas mas só depois do candidato mostrar interesse e aceitar entrar no processo. Uma das formas é através do *LinkedIn* onde através de mensagens se organizava a reunião. Podia ser através de *e-mail* onde da mesma forma se combinava também a entrevista registando o dia, hora, local e pessoa de contacto ou por fim podia ser através de chamada telefónica para uma conversa e combinação mais informal e direta. Todos estes processos podiam ser apoiados pelo registo no *Google calendar* ou no calendário do *Outlook* não sendo uma obrigação.

➤ Entrevistas:

○ Pré-entrevista:

- Na primeira fase da pré-entrevista pedíamos que o candidato assinasse uma declaração que autorizasse a Multivision a reter alguns dados e a transmitir aos clientes quando necessário, como estado civil, remuneração auferida na última experiência de trabalho e outros dados que não são transmitidos pelo currículo do candidato. Uma adaptação prévia ao RGPD.

○ Entrevista:

- A entrevista começava quer o candidato revelasse conhecimento da empresa ou não, com a apresentação da Multivision numa perspetiva de espaço físico e de atuação comercial.

Seguidamente, e como já foi referido, as entrevistas propriamente ditas revelavam uma abordagem informal e pouca organizada ficando ao critério de cada *recruiter* a forma como as realizava. No meu caso, quando tinha em posse uma *job description*, fazia dela o documento auxiliar e condutor do diálogo com o candidato. Implementava um questionário de competências técnicas onde pedia a auto-avaliação de 0 a 10 (0 desconheço, 10 domínio) assim como pedia exemplos de projetos realizados. A Avaliação de Competências em contexto de entrevista, era a parte desta fase mais demorada que permitia a criação de um diálogo informal e longo onde o candidato poderia revelar quem é enquanto profissional e pessoa e que pudesse haver de ambas as partes perguntas e respostas para maior compreensão dos dois intervenientes. O foco da entrevista por interesse do *Business Manager* seria deixar o candidato falar o máximo possível e os *recruiters* o menos. Na finalização da entrevista havia sempre a necessidade de questionar o estado civil, a remuneração líquida mensal pretendida e a disponibilidade para começar a trabalhar. Estas questões permitiam que ao enviar o currículo aos clientes caso passasse na nossa triagem, que acompanhasse com a *rate diária* do possível consultor da Multivision que refletia o vencimento pretendido pelo candidato mais a margem da empresa num só valor.

- Envio dos perfis ao cliente:
 - Após aprovação do candidato por mim, pelo *recruiter*, o currículo assim como a apreciação geral e outras informações como a disponibilidade para início de funções e a expectativa salarial líquida mensal, era enviada por *e-mail* ao *Business Manager* sendo que ficava na consideração dele submeter os currículos ao cliente ou não. Os currículos eram previamente personalizados, ou seja, retirava todos os dados de identidade colocando o perfil num estado incógnito e substituía-se pelo código interno criado manualmente por nós na base de dados em Excel e mais tarde automaticamente pela base de dados *Zoho Recruit*.

- Entrevista no Cliente:
 - Caso o *Business Manager* aprovasse o perfil e tivesse enviado ao cliente pelos meios estipulados, o cliente dava o seu *feedback*. Ao ser positivo e com isto entende-se, ter interesse em conhecer a pessoa, o *BM* comunicava a intenção ao *recruiter* para agendar entrevista com o candidato nas instalações do cliente. A data assim como a hora era sempre ajustável de forma a não criar embaraço nas agendas de ambas as partes. Os candidatos eram acompanhados nas entrevistas com o cliente pelo *Business Manager*, na impossibilidade do mesmo não conseguir estar presente, iria eu ou outro *recruiter* acompanhar. Isto era o processo quando acontecia de forma positiva sendo que na maioria das vezes não havia *feedback* do cliente nem os *recruiters* tinham a perceção se os currículos e o acompanhamento do *BM* estava a ser feito, impossibilitando por consequência negativa que os *recruiters* dessem por vezes *feedback* aos candidatos (algo a ser apreciado nas considerações finais do presente relatório).

- Apresentação de Proposta:
 - Na eventualidade do cliente ter interesse em adquirir a prestação de serviços dos candidatos da Multivision entrevistados, era comunicado ao *BM* que por sua vez comunicava-me ou a outros recrutadores de forma a agendar reunião na Multivision com o candidato caso ainda tivesse interesse na posição a fim de vir receber a proposta elaborada pela empresa

na pessoa do *BM*. Caso houvesse acordo, com ou sem negociação da proposta, os recrutadores continuavam o processo com o pedido de documentação necessário à contratualização da pessoa assim como o agendamento da última reunião do processo com a responsável de recursos humanos a fim de assinar o contrato e efetivar o vínculo entre Multivision, candidato e cliente.

➤ *Feedback* do processo:

- Sempre que possível dava e sentia-me comprometido mesmo não sendo algo pelo qual a empresa se sentia na obrigação de dar *feedback* aos candidatos, seja por terem sido rejeitados por nós ou pelo cliente, seja porque as posições fecharam. Na ótica dos *feedbacks* positivos, os mesmos eram sempre dados, sendo algo inevitável, mas em relação aos negativos, era algo que se poderia considerar raro uma vez que eram muitas poucas vezes que eu enquanto recrutador e restante equipa, recebia e sabia o estado do processo dos candidatos e das oportunidades, seja pelo cliente, seja pelo *BM*.

5.2 Migração de Base de Dados

A base de dados das entrevistas da Multivision ainda estava numa situação algo arcaica quando eu iniciei o estágio, só continha principais dados daqueles que foram entrevistados, descurando todos os contactos feitos (com ou sem entrevista efetuada) e impossibilitando um aproveitamento útil dos dados internos para futuras oportunidades. Visto isto e numa tentativa de otimização do trabalho, possibilitando um acesso a todo o departamento e levantamento de relatórios, decidiu-se adquirir uma plataforma *online*, o *Zoho Recruit*. Nesta plataforma estive a personalizar os campos de acordo com a nossa realidade e necessidade, a fazer a comunicação entre os responsáveis pelo departamento e a comunicação com o suporte técnico de maneira a que a personalização fosse ao encontro das necessidades. Nesta plataforma é possível criar perfis de candidatos ao importar diretamente os perfis de *LinkedIn*, os currículos ou criar manualmente um candidato. A plataforma faz um mapeamento da informação que desejamos e coloca nos campos que se atribuiu previamente. Com isto temos a possibilidade de ter uma base de dados extensa com pessoas entrevistadas e mesmo aquelas que nunca falaram connosco. Torna-se possível procurar internamente candidatos com determinadas especificidades,

seja por emprego específico, competências, rates, disponibilidade, zona ou outros fatores. Nesta mesma plataforma agenda-se as entrevistas, muda-se o estado dos candidatos (contactado, entrevistado, submetido ao cliente, contratado, rejeitado, entre outros), criam-se oportunidades de emprego às quais se podem ou não associar a candidatos, atribuir candidatos e oportunidades a recrutadores específicos, criar prazos, ver o cumprimento de objetivos, importar e exportar documentos e muito mais. Este é um trabalho que não ficou finalizado, aos poucos foi sendo otimizado, aperfeiçoado à medida que o departamento foi tendo facilidade em trabalhar com a plataforma. Como fui o primeiro a ter contacto com esta ferramenta e como tive um papel de configuração, à medida que fossem surgindo dúvidas da minha equipa ou de futuros elementos, foi em mim que parte do trabalho de explicar recaiu, mesmo após a minha saída da empresa.

5.3 Gestão de Oportunidades

Outra das minhas primeiras funções foi a de criar perfis técnicos (*job opportunities*) das posições a preencher nos clientes. Nem sempre temos um perfil do cliente que diga quais as competências necessárias, os requisitos obrigatórios, sejam em questões técnicas e específicas ao trabalho, sejam competências transversais à organização do cliente como fluência na língua inglesa. Para suprir esta necessidade, era necessário fazer uma pesquisa, visualizar as oportunidades da concorrência e tentar traçar um perfil que fosse ao encontro dessas mesmas oportunidades e que sejam uma mais-valia para os nossos clientes quando os nossos candidatos possuírem essas valências. Estes perfis vão sendo aperfeiçoados à medida que os nossos candidatos vão tendo entrevistas no cliente e nós no momento em que os acompanhamos nessa fase, vamos tendo a perceção da necessidade real e ajustamos assim os nossos perfis de recrutamento e a nossa filtragem de candidatos.

A criação destes perfis são essenciais na condução do fluxo de trabalho do recrutador. Com eles podemos fazer a parte de prospeção, seja na pesquisa de candidatos por determinadas especificidades seja pela publicidade ao publicar em plataformas de recrutamento eletrónico como *LinkedIn Recruiter*, *IT Jobs*, *Net-empregos*, ou mesmo por envio de *e-mails* às nossas bases de dados internas. Estes perfis auxiliam também na condução das entrevistas ao apoiarem o recrutador na validação de questões técnicas.

Quando os *recruiters*, onde me incluo, começaram a acumular funções de comerciais por assim dizer, ou seja, procurar clientes e trazer oportunidades para a empresa, o trabalho aumentou pois havia mais oportunidades para preencher e como tal

houve um reajuste de funções sendo que comecei juntamente com o *Business Manager* a dividir as oportunidades pelos *recruiters* pela forma que achávamos mais indicada, seja por número igual de oportunidades por cada pessoa, seja pela experiência que determinado recrutador já teve no passado. Esta função foi mantida até Dezembro, momento em que comecei a ter objetivos quantitativos e não tinha tempo de resposta para continuar com essa função.

5.4 Prospeção e Aquisição de Clientes

A procura de clientes novos para a empresa foi uma necessidade que surgiu quando as oportunidades existentes em finais de novembro eram escassas para a dimensão da equipa de recrutamento. Foi um modelo de atuação novo, implementado pelo *Business Manager*. Esta nova função, transversal à equipa de recrutadores seguiu num plano inicial em que cada *recruiter* teria de contactar e desbloquear reuniões dentro de um conjunto de empresas divididas por cada elemento da equipa. O objetivo principal era trazer novas oportunidades para o *outsourcing*.

De forma a desbloquearmos as reuniões, tentámos sempre contactar diretamente os diretores de *IT*, seja via *e-mail*, *LinkedIn* ou telefone. Este foi o primeiro mecanismo traçado para esta nova função, tendo em conta que só havia uma hora diária despendida do nosso trabalho para esta nova função. Sempre que eu desbloqueava uma reunião, acompanhava o *Business Manager* à mesma, algo que efetivamente só acontecia comigo e não com outros recrutadores.

A determinada altura, depois da lista de potenciais clientes ter sido percorrida, não havia um grande plano de atuação, ficando à vontade de cada elemento do grupo contactar quem quisesse. Nesta altura segui então um modelo diferente, ou seja, não me restringia às posições de diretores de *IT* para agendar reuniões, mas sim a diretores e técnicos de *RH*. As empresas que eu escolhia para contactar, eram organizações que através de meios de comunicação anunciavam processos de recrutamento e ao fazerem isso, mostravam que necessitavam de recursos, facilitando assim um contacto mais personalizado e mais eficaz. Sempre fui o elemento da equipa mais eficaz nesta função, não só em desbloquear reuniões como adquirir clientes com necessidades concretas a nível de *outsourcing*.

Resultado: 9 reuniões desbloqueadas no cliente de áreas de *software*, Banca, Telecomunicações e Retailho. Das 9 reuniões e até ter saído, houve uma produção de 36 oportunidades de *outsourcing* para a equipa de recrutadores alocar consultores. Ficaram

ainda por agendar 10 reuniões com potenciais clientes que aceitaram receber-me enquanto representante da Multivision.

6. Balanço Crítico do Estágio

A revisão de literatura do presente relatório manifesta algumas particularidades que foram ao encontro da realidade do estágio. A mais importante para mim é a teoria defendida por Machado e Portugal (2013) que antes de haver recrutamento há seleção e isso foi um conhecimento que adquiri no exercício das minhas funções. Enquanto recrutadores não podemos fazer um recrutamento disperso, sem critério, tem de haver um filtro para que se possa otimizar o tempo. Com isto, pretendo dizer que há inevitavelmente uma pré-seleção definida para reduzir o número de pessoas a contactar e que as mesmas sejam as mais competentes possíveis. Na área de *IT*, não podemos enquanto técnicos de recrutamento e seleção contactar todas as pessoas especializadas para uma oportunidade de trabalho muito específico, o risco de falarmos com alguém sem as *skills* necessárias é enorme e revela perda de tempo que nesta área é crucial, especialmente quando falamos em processos de *outsourcing*. O *e-Recruitment*, foi um processo que muito ajudou nessa pré-seleção e que foi central de toda a atividade de recrutamento tendo sido o motivo que levou à escolha de um maior desenvolvimento na revisão de literatura, e que tendo em conta a área de atuação da empresa, só este processo se poderia enquadrar na realidade que tínhamos, era o único processo menos dispendioso e mais rápido que existia e tendo em conta as necessidades que tínhamos, não poderíamos escolher o recrutamento tradicional em detrimento do eletrónico. Verdade é que o processo do recrutamento eletrónico não era tão completo como a revisão de literatura evidencia pelo que muito do trabalho foi desenvolvido ao longo do estágio, como o caso do *Zoho Recruit*. O objetivo era, e continua a ser, ter um processo de recrutamento eletrónico completamente estruturado para que haja o maior número de automatismos possíveis de forma a acelerar todo o processo.

As entrevistas conduzidas na Multivision seguiram uma tipologia individual, sequencial e duo como já vimos. Embora de forma pouco estruturada, é algo que vai continuar a ser a realidade nos próximos tempos. Esta falta de estrutura é algo que tem de ser visto como crítico na medida em que, não há uma coerência entre as entrevistas efetuadas dos recrutadores, cada um faz como acha ser uma melhor prática, logo, as mensagens transmitidas e a formação recolhida assim como a seleção de candidatos efetuada é desorganizada, dispersa. Enquanto cada um fizer da sua forma estes processos,

não haverá evolução. O processo de avaliação de candidatos não se rege por critérios pré-definidos, não há um alinhamento de processos entre os *recruiters*, sendo que a percepção de um candidato válido para um pode não ser para outro. Segundo Machado e Portugal (2013), o processo de seleção dos candidatos percorre etapas como determinação do nível de aptidões, qualificações e competências assim como avaliação dos candidatos segundo o critério pré-estabelecido. Os mesmos autores defendem que é importante na organização do processo de seleção a standardização dos processos e métodos utilizados assim como a validação das técnicas a fim de controlar os resultados e melhorar os métodos utilizados. Visto isto, deixo a proposta para que a Multivision uniformize os seus processos.

Hoje, podemos ver em diversos artigos em periódicos da especialidade de RH, manifestações coerentes das dificuldades e das tendências de mercado do mundo de *IT* e que implicações as mesmas tiveram nas funções que desempenhei e presenciei.

Segundo Felicidade (2018), a oferta supera em grande escala a procura, ou seja, há poucas pessoas para as oportunidades de trabalho no mundo das tecnologias. Este é o principal obstáculo evidenciado pelas empresas de recrutamento e seleção e que tem sido potencializado pelo aumento de investimento de multinacionais estrangeiras em Portugal. A falta de perfis especializados tem levado a que mais de metade dos empregadores em território nacional investisse em contratações de elevado risco, ou seja, contratação de perfis pouco qualificados ou não os ideias para a vagas em aberto. Neste seguimento, podem surgir formações, academias criadas pelas empresas para desenvolvimento de competências técnicas daqueles que não as têm. No fundo, deixo a sugestão das próprias empresas começarem a desenvolverem os seus próprios candidatos, algo que já se tem presenciado no mercado de *IT* e com tendência para crescer nos próximos tempos.

Programadores <i>Java</i> , <i>.Net</i> e <i>PLC</i>	
Programadores <i>Mobile</i> e <i>Front-end</i> e <i>Back-end</i>	
Programadores de <i>Base de Dados</i>	
<i>Artificial Intelligence</i>	
<i>Machine Learning</i>	
<i>Outsystems</i>	
<i>Analytics</i>	
<i>Data Science</i>	
<i>Data Protection</i>	
<i>DevOps</i>	
Cibersegurança	
<i>Testers</i>	
<i>Designers</i> de experiência de utilizador	

Tabela 17 – Perfis mais procurados pelo mercado (adaptado de Felicidade, 2018).

Perfis mais difíceis de encontrar	Perfis procurados enquanto estagiário
Programadores <i>Java</i>	Sim
Programadores <i>.Net</i>	Sim
Programadores <i>Mobile</i>	Sim
<i>Outsystems</i>	Sim
<i>Analytics</i>	Sim
<i>Data Science</i>	Sim
<i>Artificial Intelligence</i>	Não
<i>DevOps</i>	Sim
<i>Especialistas de integração</i>	Não
<i>Fullstacks</i>	Sim
<i>Automation Testers</i>	Sim
<i>Quality Assurance</i>	Sim
<i>Automação</i>	Não
<i>Estatística</i>	Não
<i>Atuariado</i>	Não

Tabela 18 - Perfis mais difíceis de encontrar e quais deles eu procurei durante o estágio (adaptado de Felicidade, 2018).

6.1 Pontos de Melhoria

Embora a Multivision já conte com 10 anos de atividade só na viragem de 2016 para 2017 é que começou a focar-se no *outsourcing* como uma unidade de negócio

concreta da empresa. Antes, o foco da organização era a área das telecomunicações e o pouco de *outsourcing* efetuado era nesta área, sendo que depois alterou-se, alargando para toda a área de *IT*. Com isto, temos de olhar para esta empresa, na ótica desta área de negócio, como sendo jovem e como tal, sofre ainda de muitas melhorias. Todos os processos necessitam de ser melhorados e em todo o decorrer do estágio, alguns processos foram alterados com vista a otimização e padronização dos mesmos. Estes pontos de melhoria são mais numa ótica da empresa do que meus, ficando essa parte alvo de reflexão na autoavaliação do presente relatório.

O primeiro ponto a ser alterado é a visão estratégica de recrutar novos *recruiters* e o do acolhimento dos mesmos. Quando entrei na Multivision, cedo percebi, assim como os meus colegas, que o trabalho existente não justificava a mão-de-obra que se possuía, ou seja, a minha contratação foi percebida mais como um luxo e não como uma necessidade, isto, numa primeira fase tendo em conta a falta de oportunidades de *outsourcing* onde podíamos trabalhar. Depois temos a questão do acolhimento, um acolhimento/formação pouco organizado e acompanhado. Não houve quem me direcionasse às pessoas para me apresentar. Após as formações teóricas não houve testes concretos e formais pela chefia direta ou técnicos credenciados para validar se as mesmas tinham surtido efeito e tinham efetivamente sido feitas. As formações sendo totalmente teóricas e generalistas não deram ferramentas para o trabalho que vim a executar ao longo do estágio. Cunha e colegas (2010, p. 351) evidenciaram a importância do acolhimento ao dizerem que “a orientação/integração inicial é o processo de acolhimento e boas vindas de um novo empregado, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais”. Nestes casos, proponha que a Multivision deva, segundo a recomendação destes autores conciliar os processos formais e informais, ou seja, relacionar ações intencionais/programadas com as interações interpessoais normais resultantes do quotidiano (entre membros da organização e recém-chegados). A nível de formações, as mesmas não devem ser todas entregues a uma abordagem *e-learning*, caso isso aconteça, como aconteceu, as mesmas devem ser acompanhadas durante o processo e validadas por técnicos competentes (formadores), caso na organização não exista esse *know-how*, seria útil, embora dispendioso, colocar essas funções no exterior da empresa, uma subcontratação de serviços poderia ser uma opção viável.

No decorrer do meu trabalho o acompanhamento foi insuficiente, bastante ausente. Desde fazer entrevistas a executar o resto dos processos, o trabalho foi sendo realizado de forma autónoma e aprendido e desenvolvido pela observação indireta com

colegas.

Após isso, temos as questões da divisão do trabalho e das responsabilidades que vim a assumir. Todo o processo foi desorganizado, as oportunidades dadas aos recrutadores não seguiam nenhum plano, eram frequentemente trocadas entre os *recruiters* ou em vez de uma oportunidade ser da responsabilidade total de um recrutador, chegava a ser de todos causando desorganização. Este problema levou a trabalhos duplicados, e que nós, recrutadores, contactássemos as mesmas pessoas e que danificássemos a imagem da empresa. Cada recrutador fazia o trabalho de forma diferente, mesmo a empresa tentando estruturar processos, os mesmos não eram seguidos conforme as indicações dadas pelas chefias. Houve sempre falhas em todos os processos e como tal, nenhum estava 100% estruturado. Proponho que as oportunidades sejam divididas pelos recrutadores e que os mesmos tenham a exclusividade das mesmas sem que elas mudem de gestão enquanto os processos de recrutamento decorrerem, independentemente de poder originar resposta ou não. Face a isto, apresento a ideia de centralizar as oportunidades de um determinado cliente num determinado recrutador que tenha o *know-how* do método de trabalho do tal cliente e que saiba o que efetivamente é um candidato válido para ele. Quando as oportunidades forem demasiadas para um só recrutador poder dar resposta, que se divida as mesmas por outro recrutador que de forma antecipada teve formação/preparação para trabalhar oportunidades com o mesmo método. Isto é uma forma de melhorar a eficácia e padronizar os processos.

Muito do trabalho executado por mim e pelos meus colegas era perdido no processo, ou seja, currículos enviados para o *Business Manager* de forma a chegar ao cliente, não chegavam lá. A maioria daqueles que chegavam não originava *feedback* por parte do cliente e raramente nós, recrutadores, tínhamos *feedback* do nosso *BM* quanto aos nossos candidatos e quanto ao estado do processo que se encontrava as oportunidades. De forma consequente, eram poucas as vezes que conseguíamos proporcionar aos nossos candidatos *feedback* quanto às suas situações enquadrados com os processos que tínhamos supostamente em aberto. Outra das situações prendia-se pelo tempo demorado na resposta e pelas propostas baixas que se apresentavam. O facto de o candidato ficar selecionado não queria dizer que o processo de contratação se realizasse. Com isto, pretendo dizer que as nossas respostas positivas aos nossos candidatos eram algumas vezes dadas demasiado tarde e rejeitadas depois por eles, por vários fatores (ou já tinham renovado contrato, ou já aceitaram propostas de outros ou mesmo por terem ficado desmotivados e infelizes pela demora do processo). As propostas baixas levou a que por

diversas vezes, mesmo após cartas de condições assinadas pelos nossos candidatos, os mesmos desistissem do processo por receberem propostas melhores. Acontecer isso uma ou duas vezes poderia ser um acaso, acontecer repetitivamente revela uma falha no processo. Essa falha causava uma má imagem no cliente porque o processo demorava a fechar e obrigava a repetições do trabalho para encontrar um candidato substituto. Resumindo, evidenciam-se alguns fatores com a demora nos processos (de *feedback* ou as propostas não serem financeiramente competitivas). Deixo a sugestão, tendo em conta a dimensão da equipa, delegar a gestão de determinadas oportunidades aos recrutadores e que as mesmas sejam alvo de análise periódica, como um breve *briefing* semanal sobre o estado das oportunidades e do consequente *feedback* (a ser gerido pelo *BM*).

A base de dados era muito limitada, ou seja, sempre que tínhamos uma nova oportunidade por preencher não podíamos contar com candidatos já referenciados, tendo de procurar candidatos, contactar e entrevistar. Este processo poderia demorar até duas semanas ou mais e às vezes os candidatos não eram os mais indicados mas devido à urgência dos pedidos havia a obrigação de dar uma resposta ao cliente, através do envio de candidatos desajustados. Isto fazia perder competitividade para com a concorrência e a questão de não podermos recorrer aos poucos candidatos que tínhamos em base de dados, devia-se à imagem negativa com que eles ficavam por falta de *feedback* de outros processos. Há sempre exceções à regra mas em termos gerais, era isto que acontecia.

Um dos grandes problemas encontrados foram os objetivos traçados pela empresa para cada *recruiter*. Para um departamento jovem, que integrou esta área de mercado há pouco tempo, pedir 60 entrevistas por mês tendo em conta uma base de dados rudimentar e quase inexistente era, e continua a ser, um fator desmotivador para cada colaborador que tem de procurar candidatos de *IT*. Juntando a isto, o facto de haver reuniões diárias para a equipa ver o *report*² do seu trabalho assim como análise do mesmo por parte do *BM* e da diretora comercial revelava uma pressão desmedida e uma desmotivação pelo trabalho pois, em média, o *feedback* para a equipa era negativo. Esta forma de atuar foi mudando perto do fim do meu percurso na Multivision e tendo em conta o possível *turnover* dos meus colegas.

² O *report* consistia num documento que mostrava as entrevistas feitas até ao momento assim como currículos enviados ao cliente, entrevistas no cliente e consultores alocados.

6.2 Autoavaliação

Em termos gerais tenho a certeza que cumpro as expectativas colocadas em mim. Estive sempre em linha com os objetivos, efetuei todo o trabalho pré-estabelecido para mim antes do estágio mais aquele que veio a acumular-se no decorrer do mesmo. A nível pessoal, houve um sentimento perante o estágio de que não se cumpriram os objetivos que tinha quando decidi escolher a avaliação por estágio e não por dissertação de mestrado. Inicialmente pensei que fosse adquirir conhecimentos muito mais estruturados de recursos humanos, que dentro da área de recrutamento viesse a saber efetuar processos com bases sólidas com estruturas que seguissem as ideias e os moldes das conceções teóricas adquiridas ao longo do mestrado. Isto não aconteceu. Embora o clima organizacional, as pessoas e o espaço físico da empresa sejam uma referência e um aspeto positivo e de atração de talentos, os processos de trabalho no departamento comercial onde se inserem os recrutadores são insuficientes para quem quer ir aprender e que necessite de bases práticas, ou seja, não é recomendável no imediato para um primeiro trabalho nesta área.

As contínuas disrupções nos processos originaram descontentamento, perda de motivação e mesmo mantendo uma postura profissional, é impossível que tais efeitos intrínsecos não reflitam por vezes na produtividade laboral de forma negativa.

Houve sempre uma tentativa de melhorar toda a estrutura, seja por minha iniciativa, seja pelo dos meus colegas a par do meu *Business Manager* e todas estas apreciações, especialmente as negativas eram consensuais por todos. Houve por diversas vezes, discussão destes resultados e efeitos. Estes diálogos produziram melhorias mas ainda ficou um longo percurso por percorrer.

No final do estágio, e fazendo uma reflexão de todo o percurso, o objetivo geral que evidenciei no início do relatório foi cumprido. Hoje, tenho a capacidade para que de forma autónoma consiga gerir processos de recrutamento e seleção, não só numa ótica de recrutador mas como gestor de todo um processo integrado numa componente de *outsourcing*.

A nível de competências é irrefutável a melhoria que se nota tanto na comunicação interpessoal como na resiliência. A par deste desenvolvimento também se nota algumas melhorias no inglês tendo em conta o contexto da área e também *soft-skills* como dinamismo, perseverança, pensamento crítico e analítico. Tendo em conta o percurso, hoje, também sei utilizar ferramentas como o *LinkedIn*, *LinkedIn Sales Navigator*, *LinkedIn Recruiter*, *Zoho Recruit*.

No final, há sempre algo de positivo tendo em conta as aprendizagens obtidas, mesmo que as mesmas não tenham sido adquiridas da forma mais organizada e correta.

O estágio tinha uma duração prevista de 9 meses não tendo sido cumprido esse período Uma vez que o mínimo de horas para cumprimento da unidade curricular tinha sido cumprido e devido a uma proposta profissional mais atrativa noutra entidade, houve uma decisão de colocar um término antecipado nas minhas funções na Multivision. Decisão aceite e compreendida por todas as entidades (por mim, pela Multivision e pela Universidade Europeia).

Conclusão

O estágio foi realizado na empresa de consultoria em telecomunicações e informática Multivision. Inicialmente a duração prevista foi de 9 meses sem interrupções iniciado a 18 de Setembro de 2017 e finalizando a 14 de Junho de 2017. Seria um período de 40 horas semanais (das 09/10h às 18/19h). Na prática o estágio finalizou no dia 10 de Abril de 2018 contabilizando 143 dias de trabalho, ou seja 1144 horas, mais 904 que o mínimo obrigatório para completar o estágio curricular (240h).

O estágio inseriu-se no departamento comercial e através da posição de *IT Recruiter Trainee* colaborei no desenvolvimento da unidade de negócio que é o *Outsourcing*.

Foram muitas as vezes que trabalhei mais de 8 horas diárias sempre focado no trabalho de que era responsável. Sempre com a produtividade em linha com os objetivos traçados tentei executar o melhor possível as minhas funções. Verdade que não aprendi o que esperava ter aprendido mas obtive uma experiência e um conhecimento diversificado que me prepararam para o mundo laboral da consultoria. A Multivision com todos os defeitos mostrou ser uma empresa que luta por se diferenciar das restantes e no final só há que agradecer à empresa por este percurso.

Referências Bibliográficas:

American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th Ed.). Washington, DC, EUA: APA.

Brock, M. E., & Buckley, M. R. (2013). Human Resource Functioning in an Information Society: Practical Suggestions and Future Implications. [s.l] *Public Personnel Management*, 42(2), 272-280.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, M., Cunha, R. P., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Dinis, M., & Alturas, B. (2012). The adoption of e-Recruitment: The Portuguese case: Study of limitations and possibilities by the point of view from candidates and from recruiters. Madrid, Espanha: *7th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*.

Felicidade, M. (2018). Palavra de Ordem Recrutar. *RHmagazine*. 115, 18-23.

Howardson, G. N., & Behrend, T. S. (2014). Using the Internet to recruit employees: Comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on Internet recruitment outcomes.[s.l], *Computers in Human Behavior*. (31), 334-342.

Isac, F., & Rusu, S. (2016). The Influence of Culture on the Human Resources Management Activities and Practices. Timișoara, Romênia: *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2), 77-80.

Jana, C. (2015). An Analysis of Determinants of Recruitment and Selection Outsourcing Implementation. Brno, Czech Republic: *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 63, 185-191

Machado, A., & Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Kanna, V. V. (2013). Global HR Practices and Strategies - The Challenges Ahead. [s.l] *Journal Of Commerce & Management Thought*, 4(1), 168-178.

Radhika, R., & John, F. (2016). E-Recruitment - An Organizational Change. Chennai, Índia: *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(4), 78-86.

Reiners, T., & Alexander, P. (2013). Social Network Perception Alignment of E-Recruiters and Potential Applicants. Havai, EUA: *46Th Hawaii International Conference On System Sciences*.

Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. Bucareste, Romênia: *Informatica Economică*, 20(2), 46-55.

Weitzel, T., Eckhardt, A., & Laumer, S. (2009). A Framework for Recruiting IT Talent: Lessons from Siemens. Indiana, EUA: *MIS Quarterly Executive*, 8(4), 175-189.

Yokoyama, M., & Tomoki, S. (2014). A Utilização de Sites de Rede Social no Trabalho: um Estudo de Caso em Empresas Brasileiras. Vitória, Brasil: *Brazilian Business Review*, 11(2), 91-121.