



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO GRUPO ADECCO**

**ANA MARGARIDA OLIVEIRA LADINO**

**SETEMBRO - 2023**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO GRUPO ADECCO**

**ANA MARGARIDA OLIVEIRA LADINO**

**ORIENTAÇÃO:**

**MARGARIDA NUNES**

**PROFESSORA DR.<sup>a</sup> FERNANDA TIGRE**

**SETEMBRO - 2023**

## LISTA DE ACRÓNIMOS/ SIGLAS

ABD - Avaliação da Base de Dados;

*CPA - Client Portfolio Analysis;*

CV – Curriculum Vitae;

ESHTE - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril;

ETT - Empresa de Trabalho Temporário;

EUTT – Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário;

*FTE - Full-Time Equivalent;*

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional;

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão;

*KPI - Key Performance Indicator;*

PA – Proposta Ativa;

RH – Recursos Humanos;

R&S – Recrutamento e Seleção;

*SMS – Short Message Service;*

TEA - Temporary Employment Agencies;

TFM – Trabalho Final de Mestrado;

TRH - Técnico de Recursos Humanos;

TT - Trabalho Temporário;

TW - Temporary Work.

## RESUMO

A atual conjuntura tecnológica, em sucessiva alteração e evolução a nível global, impõe às empresas uma necessidade constante de desenvolvimento de novas estratégias e procedimentos, assim como o aprimoramento de processos já consolidados. O acompanhamento e a capacidade de adaptação organizacional à inovação são vistos como fatores diferenciadores num mercado altamente competitivo e fulcrais para o crescimento da entidade empresarial.

Recorrer a empresas de trabalho temporário (ETT's) tornou-se uma forma comum de as empresas colmatarem as suas necessidades de recrutamento, devido à capacidade das ETT's em fornecer pessoal por um período limitado. Estas empresas requerem uma maior atenção, com ações de intervenção mais recorrentes, devido ao grande número de desvantagens que afeta o colaborador e que, por isso, tornam o recrutamento mais complexo. Outros desafios do trabalho temporário (TT) prendem-se com o curto prazo para encontrar as pessoas certas para preencher as vagas, a ausência de resposta por parte do cliente e a crescente competitividade entre empresas do mesmo ramo.

É neste sentido que o processo de recrutamento e seleção (R&S), é considerado uma ferramenta de gestão valiosa, pois quando bem aproveitada, pode acrescentar valor à organização. Contudo, este processo implica um planeamento prévio que requer tempo e envolve custos e que, se não for corretamente idealizado e concretizado, pode levar à insatisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, à diminuição do seu desempenho, à sua saída e ao insucesso organizacional.

Palavras-Chave: Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Trabalho Temporário.

## **ABSTRACT**

The current technological situation, in successive alteration and evolution at a global level, imposes on companies a constant need to develop new strategies and procedures, as well as the improvement of already consolidated processes. Monitoring and organizational adaptability to innovation are seen as differentiating factors in a highly competitive market and key to the growth of the business entity.

Using temporary employment agencies (TEA) has become a common way for companies to meet their recruitment needs, due to the ability of TEA's to provide staff for a limited period. These companies require greater attention, with more recurrent intervention actions, due to the large number of disadvantages that affect the employee and, therefore, make recruitment more complex. Other challenges of temporary work (TW) relate to the short time to find the right people to fill vacancies, the lack of response from the client and the growing competition between companies in the same field.

It is in this sense that the recruitment and selection (R&S) process is considered a valuable management tool, because when well used, it can add value to the organization. However, this process implies prior planning that takes time and involves costs and, if not correctly designed and implemented, can lead to employee dissatisfaction and, consequently, a decrease in their performance, their departure and organizational failure.

**Keywords:** Human Resources; Recruitment; Selection; Temporary work.

## ÍNDICE

Lista de acrónimos/ siglas.....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
Índice .....	vi
Agradecimentos .....	vii
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico.....	2
2.1 - Análise e descrição de funções .....	2
2.2 - Recrutamento .....	3
2.2.1 - Tipos de Recrutamento .....	3
2.2.2 - Fontes de recrutamento.....	5
2.3 - Seleção .....	8
2.3.1 - Técnicas de seleção.....	8
2.4 – Trabalho Temporário.....	10
2.5 - Desafios do Trabalho Temporário .....	13
3 - Enquadramento do estágio .....	13
3.1 - Caracterização da organização.....	14
3.2 - Missão, visão e valores .....	15
3.3 - Opções metodológicas .....	16
3.4 - Descrição e análise das atividades desenvolvidas.....	17
3.4.1 - Pedido de Recrutamento .....	18
3.4.2 - Descrição e Análise de Funções .....	18
3.4.3 - Fontes de Recrutamento .....	19
3.4.4 - Triagem Curricular e Entrevista Preliminar.....	20
3.4.5 - Seleção.....	21
3.4.6 - Fase Final.....	22
3.4.7 - Onboarding .....	23
3.4.8 - Estratégias organizacionais adotadas para um bom processo de R&S .....	24
4 - Análise crítica e interpretativa do estágio.....	26
4.1 - Confronto com a literatura .....	26
5. Considerações finais .....	30
Referências bibliográficas .....	34
Anexos .....	38

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, em primeiro lugar, por permitirem que eu conquiste sempre os meus objetivos, por me encorajarem a sair da minha zona de conforto e pelo apoio incondicional em todas as tomadas de decisões da minha vida académica, profissional e pessoal.

Ao meu namorado, por me apoiar e incentivar sempre.

Aos colaboradores da Adecco, pela dedicação e o tempo que disponibilizaram para me dar a conhecer o mundo do trabalho temporário do ponto de vista real.

À orientadora Fernanda Tigre, pelo apoio e prestabilidade durante toda a realização do estágio e respetivo relatório.

À responsável de Recursos Humanos e serviços de Lisboa, Margarida Nunes e às minhas colegas de trabalho Patrícia Teles, Patrícia Pereira e Matilde Marquês pela ajuda, disponibilidade e constante presença durante todo o estágio.

Ao Instituto Superior de Economia e Gestão pela oportunidade de estudar e poder pôr em prática todos os conhecimentos lecionados.

Aos meus amigos e colegas, nomeadamente Alberto Cambieri, Andreia Graça, Bruno Salgueiro, Catarina Pedro e Inês Alves pela presença, motivação e energia que me transmitiram durante todo o curso.

A todas as pessoas que confiaram no meu profissionalismo, proporcionando-me sempre a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos e que contribuíram para que eu terminasse o meu mestrado e, assim, concluísse um dos meus objetivos.

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório surge no seguimento do estágio realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (RH), do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). O estágio decorreu entre 21 de novembro de 2022 e 31 de janeiro de 2023 no Grupo Adecco, empresa cuja atividade centra-se na oferta de soluções de RH personalizadas a cada cliente.

O presente documento visa demonstrar a realidade sentida durante o processo de R&S de uma ETT, com a descrição dos diversos métodos de trabalho adotados e práticas de planeamento e organização dos processos de RH. De uma forma geral, o processo de R&S da Adecco inicia-se com a receção do pedido de recrutamento e análise e descritivo de funções do posto de trabalho. De seguida, procede-se à elaboração e publicação do anúncio. Aquando da receção de candidaturas, realiza-se uma triagem curricular, seguida de uma entrevista telefónica, onde se averigua se os candidatos cumprem com os requisitos necessários. Em caso afirmativo, avança-se para uma entrevista presencial, *online* ou dinâmica de grupo, onde se explora, intensivamente, a experiência e as competências do candidato. Em caso negativo, repete-se o processo de procura de candidatos. Posteriormente, é enviado um pequeno relatório ao cliente, indicando o perfil do candidato. Se houver interesse por parte da empresa-cliente em conhecer a pessoa, é realizada uma entrevista no cliente. Após esta entrevista, o cliente toma uma decisão e a Adecco responsabiliza-se por fornecer o devido *feedback*.

A estagiária acredita que este relatório poderá contribuir, de forma positiva, para o TT, uma vez que com a criação e adoção de estratégias personalizadas para cada tipo de empresa, serviço e colaborador, a motivação e o compromisso dos trabalhadores temporários aumentará, assim como se obterá melhores resultados e níveis de qualidade e produtividade.

Este documento apresenta-se dividido em diferentes capítulos. Inicia-se com a introdução, onde se apresenta, de forma reduzida, o conteúdo que consta no relatório. O capítulo seguinte apresenta um enquadramento da literatura, de acordo com diversos autores. O terceiro capítulo caracteriza a entidade organizacional, onde se apresenta o Grupo Adecco e descreve-se as funções desempenhadas ao longo do estágio. No final, far-se-á uma avaliação geral entre a revisão literária e as tarefas executadas pela



estagiária, fazendo uma reflexão crítica e realçando as ideias gerais, limitações e a opinião formada sobre o estágio e a entidade que a acolheu.

## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Estamos num mundo volátil em progressiva alteração, com muitas mudanças ao nível das organizações, o que forçou os RH a começar a atuar de uma forma mais estratégica, desenvolvendo técnicas que ajudam as empresas a sobreviver à concorrência e pressão do mercado e a prosperar (Alldredge & Nilan, 2000).

Uma boa ação estratégica por parte do departamento de RH compromete, positivamente, as práticas de RH (Kusluvan, 2010), uma vez que é realizado um “processo de gestão de todas as atividades relacionadas com os colaboradores, com a finalidade de implementar e manter a vantagem competitiva da organização” (Pimentel, 2016, p.84). Os colaboradores são considerados parte fundamental para os resultados da empresa e o seu desempenho pode ser otimizado mediante uma gestão eficiente das práticas de RH, começando pela análise e descrição de funções, passando pelo recrutamento e seleção e, posteriormente, pela formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho e compensação (Pimentel, 2016).

### ***2.1 - Análise e descrição de funções***

A função de um trabalhador diz respeito ao conjunto de tarefas exercidas, de forma regular e rotineira, por um indivíduo numa empresa (Tecchio et al., 2010), sendo estabelecida no momento da contratação e atribuída de acordo com as capacidades e habilitações de cada indivíduo. Para alcançar o sucesso, as organizações devem definir com clareza as funções de cada um dos seus colaboradores (Tecchio et al., 2010), através da sua análise e descrição.

A análise de funções diz respeito à recolha de dados sobre a posição que um colaborador desempenha, tendo como foco perceber qual o objetivo do trabalho, as funções associadas, o comportamento ideal para a realização do trabalho (Smith, 2015), a oferta e as condições que a posição abrange (Haijji, 2011; Jalloh et al., 2015).

Por sua vez, a descrição de funções deve ser entendida como um reflexo detalhado da análise de funções (Verboncu & Zeininger, 2015), estandardizando o registo de elementos de forma objetiva, para que fique acessível e compreensível a todos (Fachinetti & Cardoso, 2019). Esta deve ser precisa e completa, de forma a tornar perceptível ao candidato e trabalhador todos os requisitos e tarefas associadas à função (Smith, 2015). Se as responsabilidades do cargo alterarem durante o vínculo laboral, a descrição de funções deve refleti-lo (Smith, 2015) e manter-se sempre atualizada de forma a acompanhar as oscilações do mercado (Fachinetti & Cardoso, 2019).

A descrição e análise de funções devem ser entendidos como procedimentos diferentes (Smith, 2015; Haijji, 2011; Verboncu & Zeininger, 2015), uma vez que a descrição do cargo é um documento que sumariza a análise de funções (Haijji, 2011).

## ***2.2 - Recrutamento***

O recrutamento é um processo que diz respeito à procura, identificação e atração de candidatos, com o objetivo de alocar profissionais, com um determinado perfil, a uma vaga de emprego, numa empresa (Neto et al., 2020). Um bom processo de recrutamento, que identifique os melhores candidatos e que satisfaça as necessidades da empresa, aumenta o sucesso da organização (Bloom & Smith, 2010), devendo, então, a organização focar-se na identificação e captação dos candidatos mais competitivos (Muscalu, 2015).

### ***2.2.1 - Tipos de Recrutamento***

A adequação do candidato à oferta em aberto e o encontro do perfil desejado para a sua colmatação, dependem dos tipos e fontes de recrutamento utilizadas (Laimer & Giachini, 2015). Antes de se avançar com o processo de recrutamento, devemos identificar o seu tipo, sendo ele interno ou externo (Lima et al., 2016).

O recrutamento interno diz respeito à alocação de profissionais, que já trabalham na organização, às vagas em aberto (Lima et al., 2016), enquanto o recrutamento externo tem como finalidade procurar, identificar e atrair potenciais candidatos fora do ambiente organizacional (Jalloh et al., 2015).

O recrutamento interno permite uma contratação mais segura, na medida em que o colaborador já conhece a organização, a sua cultura e já desenvolveu competências necessárias e específicas para o bom funcionamento da organização (Devaro, 2020). Este método é considerado uma recompensa do bom trabalho, incentivando à promoção hierárquica interna e à satisfação e motivação dos colaboradores (Jalloh et al., 2015). Dado a possibilidade de promoção, Akrani (2011 cit in Otoo et al., 2018) refere, ainda, que o recrutamento interno reduz o *turnover*, ou seja, a saída de colaboradores. É, igualmente, um método rápido (Jalloh et al., 2015) e económico face ao recrutamento externo (Otoo et al., 2018). Rápido na medida em que se evita tempos de espera na aquisição de curriculum vitae's (CV's), validação de candidatos e fase de entrevistas (Rocha, 1997, Câmara et al., 2003, Chiavenato, 2009 cit in Baylão & Rocha, 2014). Económico, pois dispensa a divulgação de anúncios nas plataformas de emprego ou o recurso a empresas de recrutamento especializadas (Silva et al., 2014). Contudo, este tipo de recrutamento pode gerar atitudes negativas entre os trabalhadores que não tiveram a mesma oportunidade de promoção, mas que dispõe dos mesmos interesses e condições (Wolniak, 2018; Silva et al., 2014).

Por sua vez, a identificação e atração de novos talentos, capazes de inovar e contribuir para o fator diferencial, torna-se essencial para a sobrevivência e manutenção do sucesso das organizações (Laimer & Giachini, 2015). São várias as vantagens aliadas a este tipo de recrutamento, tais como (Jalloh et al., 2015): o novo colaborador poderá trazer novas ideias e soluções, incentivando ao crescimento da empresa (Wolniak, 2018; Jalloh et al., 2015), o novo colaborador têm forte potencial de valorização (Devaro, 2020), uma vez que outros trabalhadores poderão ter acesso a novas competências e conhecimentos (Baylão e Rocha, 2014), fruto da experiência adquirida, pelo novo colega, noutras organizações onde trabalhou (Muscalu, 2015). Este, por não estar a par da política e cultura organizacional, torna-se um colaborador menos suscetível a influências pouco produtivas de outros colegas (Devaro, 2020), podendo, também, estagnar quaisquer rotinas instituídas e já criadas (Muscalu, 2015). Muscalu (2015) acrescenta, ainda, como vantagem o aperfeiçoamento do processo de recrutamento devido à possibilidade de comparar e poder escolher entre diversos candidatos.

Quanto às desvantagens, apresenta mais custos que o recrutamento interno (Wolniak, 2018), uma vez que obriga a despesas com técnicas de recrutamento (Baylão

e Rocha, 2014). Contudo, este ponto não é consensual entre os autores. Em contrapartida ao que foi referido anteriormente, Jalloh et al. (2015), acreditam que a contratação externa tem menos custos para a organização do que a promoção interna, pois defendem que é mais barato recrutar profissionais externos, do que desenvolver pessoas menos qualificadas dentro da organização. É, também, um processo mais demorado (Silva et al., 2014). É necessário despender mais tempo para concluir as várias etapas de R&S como a “escolha e aplicação de técnicas, fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, exames médicos e documentação (...)” (Baylão & Rocha, 2014, p.7). A integração e a adaptação de um novo colaborador também levam tempo, uma vez que este não está familiarizado com os procedimentos da organização e com a sua cultura (Jalloh et al., 2015). Pode, igualmente, impactar, negativamente, a motivação e satisfação de colaboradores internos por não existir a possibilidade de promoção e de crescimento pessoal na organização (Muscalu, 2015). Por fim, o recrutamento externo apresenta insegurança e instabilidade, na medida em que a margem de erro pode ser elevada caso o candidato não se adapte com facilidade à nova empresa e caso não comprove os conhecimentos que demonstrou deter durante o processo de seleção (Muscalu, 2015).

### ***2.2.2 - Fontes de recrutamento***

Devido à abrangência do mercado de trabalho e tendo em consideração o contexto financeiro da empresa, as fontes utilizadas devem ser estudadas e analisadas previamente (Lorincová et al., 2018). Para um processo de recrutamento bem-sucedido, há que avaliar e distinguir os diversos meios de comunicação e divulgação da oferta para captar os profissionais ideais para cada função (Lorincová et al., 2018).

O recrutamento externo pode realizar-se através de vários meios de prospeção tais como: “Candidaturas espontâneas; Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP); Anúncios nos média; Contacto direto com as escolas de ensino e de formação profissional; Conhecimentos dos empregados; Parcerias com as associações de estudantes de diversas escolas; “Caçadores de cabeças”, para casos mais delicados; Agência de emprego temporário; Indicações dos clientes.” (Bilhim, 2004, p.162). Muscalu (2015) acrescenta, ainda, a esta panóplia de fontes, os *Opens Days*, eventos onde os candidatos

podem conhecer a organização e o seu ambiente. Mons & Vevere (2020) adiciona e distingue o *E-Recruitment*, definido como a atração, captação e seleção de candidatos via internet (Mazó et al., 2020), como a principal fonte de recrutamento. Serão, de seguida, apresentados os meios enumerados acima.

- As candidaturas espontâneas visam demonstrar, de forma voluntária e espontânea, o interesse numa organização, manifestando vontade de preencher possíveis vagas e integrar na empresa (Guia de Emprego, *e-book*).

- Quanto aos centros de emprego, existem várias parcerias. Geralmente, as empresas com necessidades em aberto, informam estes espaços sobre as vagas disponíveis e o perfil pretendido e os profissionais dos centros responsabilizam-se pela triagem curricular dos indivíduos inscritos e pelo envio dos CV's às entidades parceiras. Rececionados os CV's, a empresa avaliará os candidatos e efetuará entrevistas.

- Um anúncio deverá gerar candidatos em número suficiente para originar um processo de seleção competitivo. Desta forma, é necessário que o anúncio seja atrativo e interessante, com o intuito de estimular e incentivar às respostas de candidatos com as qualificações requeridas para o exercício da função (Jalloh et al., 2015; Mons & Vevere, 2020). Rocha (1982) afirma que um anúncio deve ser claro e que o seu conteúdo deverá resumir-se às informações estritamente necessárias, como o setor profissional, o nome e atividade da empresa a recrutar, uma descrição breve e explícita das funções a exercer e os requisitos. Defende, ainda, que se deve mencionar a existência de condicionantes extrínsecas à função (e.g., posse da carta de condução), mas essenciais para a sua adequada realização, assim como referenciar a remuneração oferecida ou um intervalo de valores (Rocha, 1982).

- As escolas e as universidades compõem o leque de fontes de recrutamento, sendo uma fonte eficaz de mão de obra. Os alunos dos institutos educacionais iniciam, geralmente, funções com contratos de estágio, sendo o objetivo a posterior integração nos quadros da empresa (Dwevedi 2007 cit in Jalloh et al., 2015).

- Os caçadores de cabeça ou *headhunters* juntam-se às fontes de recrutamento. O *headhunting* é processo que identifica e aborda, diretamente, potenciais candidatos para uma determinada função (Finnegan & Richard, 2009 cit in Nduhura et al., 2022). É um serviço especializado em recrutamento de perfis seniores e executivos, através da

abordagem direta (Otoo et al., 2018). Nesta abordagem é realizada uma triagem inicial, onde se questiona o interesse e disponibilidade do potencial indivíduo para uma nova oportunidade, assim como a sua expectativa salarial e as condições contratuais desejadas (Nduhura et al., 2022). Os *headhunters* são experientes em contratar candidatos qualificados que não fazem uma procura ativa de novos empregos (Otoo et al., 2018).

- Agências de recrutamento externas: muitas empresas recorrem a outras organizações para realizar o processo de R&S e, por vezes, o processo contratual. A agência tem a responsabilidade de criar e colocar anúncios nas diversas fontes, realizar a triagem curricular e breves entrevistas aos candidatos que considera adequados para a função. De seguida, apresenta uma *shortlist* de pessoas à empresa-cliente e esta seleciona as que considerar válidas para realizar uma entrevista (Florea, 2014).

- As recomendações (indicações dos clientes e o conhecimento dos empregados) realizam-se por meio de sugestões de gestores de topo, de indivíduos de alto prestígio na sociedade e de colaboradores. Esta forma de recrutamento tem a desvantagem de não ser isenta de questões de favoritismo ou parcialidade (Otoo et al., 2018).

- Os *Opens Days* caracterizam-se como eventos em que potenciais candidatos tem a oportunidade de explorar a organização, conhecer o seu ambiente e a sua cultura organizacional (Moroñ, 2012 cit in Wolniak, 2018). É, igualmente, o momento onde estes entregam o seu CV e realizam entrevistas preliminares com informações requeridas pelos TRH's.

- *E-Recruitment*: A internet como um meio capaz de atrair e reter talento é, atualmente, a fonte de recrutamento mais utilizada por profissionais (Mons & Vevere, 2020). É possível aceder e explorar diversos campos nas variadas redes sociais e plataformas de empregos. (Mons & Vevere, 2020). O *Facebook* e o *LinkedIn* são algumas das redes sociais a serem utilizadas (Lorincová et al., 2018). O *Facebook* destina-se, maioritariamente, à procura de candidatos para trabalhos de carácter temporário, enquanto o *LinkedIn* foca-se na atração de perfis especializados e na construção de uma rede de contactos diversificada (Lorincová et al., 2018). É fundamental que o uso desta ferramenta, apesar da sua dimensão, seja aliado de outras formas de divulgação (e não a única), uma vez que ainda existem muitos candidatos que não têm acesso e que não recorrem à internet para consultar oportunidades de emprego (Melanthiou et al., 2015).

Por outro lado, o recrutamento interno realiza-se através de anúncios e do plano de gestão de carreiras (Bilhim, 2004). Da mesma forma que uma pessoa externa à organização pode candidatar-se a uma oferta de emprego, também um colaborador interno pode fazê-lo. Pode candidatar-se, diretamente, ao anúncio ou comunicar com os RH da empresa, de modo a demonstrar o seu interesse na vaga apresentada. No que diz respeito ao plano de gestão de carreiras, este deve ser conduzido pela organização, possibilitando, aos colaboradores, perspectivas de crescimento profissional dentro da empresa. Esta gestão pode ser realizada através de uma transferência de posto de trabalho com condições semelhantes ou através de uma promoção hierárquica. Para adotar esta política de gestão de carreiras, a organização deve ter em consideração os seus colaboradores e observar as suas aspirações e necessidades, com o propósito de atingir índices de satisfação elevados, conseguindo assegurar a retenção de colaboradores e o sucesso organizacional. (Chanlat, 1995). Muscalu (2015) inclui, também, como fonte de recrutamento interna, a base de dados de antigos funcionários, onde é armazenada informação respeitante a estes e que poderá ser útil numa futura recontração.

### ***2.3 - Seleção***

Após o processo de recrutamento, surge a fase da seleção (Mons & Vevere, 2020; Anosh et al., 2014 e Jalloh et al., 2015). Silva et al. (2014) definem a seleção como o processo de escolha de um indivíduo que reúne o perfil e as competências necessárias para o desempenho da função. A etapa da seleção complementa o processo de recrutamento e tem como objetivo escolher o melhor candidato entre os vários que se candidataram à oferta de emprego (Oaya et al., 2017).

#### ***2.3.1 - Técnicas de seleção***

Para uma escolha de sucesso, o candidato destacado deverá percorrer várias etapas, que servem para alinhar o perfil exigido pela empresa-cliente e as qualificações dos candidatos (Silva et al., 2014). As técnicas de seleção mais conhecidas são a triagem curricular, as entrevistas de triagem, as dinâmicas de grupo, os *assessment centers* e a entrevista final (Wecker & Froehlich, 2017). Estas técnicas apenas são utilizadas quando a função assim o exige, devendo o TRH escolher quais as técnicas que pretende utilizar

para obter resultados de sucesso (Silva et al., 2014). Serão, de seguida, detalhadas as técnicas identificadas.

A triagem curricular pode ser definida como a categorização dos candidatos, prováveis e possíveis de serem selecionados ou inadequados para a função (Jalloh et al., 2015). Após a receção de candidaturas, procede-se à análise dos CV's e faz-se uma comparação entre os critérios de seleção pré-estabelecidos e as competências técnicas que constam no CV (Wecker & Froehlich, 2017), de modo a reduzir o número de candidaturas aos indivíduos mais qualificados (Jalloh et al., 2015).

Após a triagem curricular, pode seguir-se uma entrevista preliminar via telemóvel, onde são identificadas informações básicas. Esta fase visa identificar e descartar candidatos que não cumprem com o perfil exigido (Jalloh et al., 2015). Bilhim (2004) refere-se a esta fase como um primeiro confronto entre as características descritas no CV e os pré-requisitos, levando à eliminação de muitos candidatos.

As dinâmicas de grupo distinguem-se das restantes técnicas por caracterizarem-se como uma atividade que junta um grupo de indivíduos que concorre à mesma vaga (Silva et al., 2014). Esta atividade tem como objetivo avaliar o comportamento de cada candidato em diversas situações ao qual é exposto, tais como a capacidade do candidato em trabalhar em equipa, em lidar com conflitos e pressão e a ser líder (Silva et al., 2014). Pretende analisar o diálogo e a interação com os outros candidatos (Wecker & Froehlich, 2017) e simular casos reais para analisar o comportamento do candidato no futuro posto de trabalho (Bilhim, 2004). Desta forma, o TRH poderá concluir qual o candidato mais apropriado, alinhando os critérios pré-definidos e o perfil do candidato (Wecker & Froehlich, 2017).

Os *assessment centers* funcionam como uma alternativa ou complemento ao modelo clássico de seleção, a entrevista (Bilhim, 2004). De acordo com o mesmo autor, esta técnica inclui dinâmicas de grupo e testes psicológicos. Contudo, outros autores distinguem as dinâmicas de grupo dos *assessment centers*. Silva et al. (2014) olham para esta técnica como testes de avaliação de conhecimentos gerais e específicos. Wecker & Froehlich (2017) definem que os testes podem ser de conhecimentos ou psicológicos. Os testes de conhecimento procuram averiguar as competências do candidato (como



conhecimentos linguísticos ou de *Excel*, por exemplo), enquanto os psicológicos analisam o seu comportamento (Wecker & Froehlich, 2017).

Por último, realiza-se uma entrevista de seleção que permite aprofundar e clarificar questões que estejam pouco perceptíveis no CV e identificar as competências dos candidatos (Wecker & Froehlich, 2017; Silva et al., 2014). É, igualmente, importante elucidar o candidato sobre a função a desempenhar e as condições contratuais do trabalho, assim como apresentar a cultura e objetivos organizacionais (Bilhim, 2004). Esta entrevista pode ser apresentada sob duas formas: a entrevista estruturada e a entrevista não estruturada. A primeira rege-se por um guião e por uma ordem, onde as questões são previamente planeadas (Bilhim, 2004). A entrevista estruturada permite comparar respostas, escolhendo o candidato que mais se destaca (Bilhim, 2004). A entrevista não estruturada dá ao TRH a liberdade de elaborar questões momentâneas e de acordo com a fluidez do diálogo. O recrutador conseguirá “extrair o melhor de cada candidato, pois aproveitará as características individuais de cada entrevistado.” (Silva et al., 2014, p.10).

#### ***2.4 – Trabalho Temporário***

O aumento do desemprego promove o recurso a modalidades de trabalho flexível devido à facilidade de acesso à mão-de-obra (que não tendo outra opção, sujeitam-se, muitas vezes, ao trabalho precário) e à sua disponibilidade (Ferreira & Santos, 2013). Leclerc (2005) defende o trabalho precário como uma forma eficaz de garantir uma mão de obra abundante, flexível e manipulável. O TT é, entre as diversas formas de trabalho flexível, a mais expressiva e visível (François, Liévin & Grzebyk, 2000 e Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeulen, 2007 cit in Ferreira & Santos, 2013).

Segundo o art.º 172º, alínea a) e b) do Código do Trabalho, considera-se TT, um “contrato de trabalho (...) celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário;”, sendo que este contrato pode assumir duas vias: contrato de trabalho a termo e contrato de trabalho por tempo indeterminado.

O TT implica uma relação laboral tripartida em que os intervenientes são a ETT, a empresa utilizadora de trabalho temporário (EUTT) e o trabalhador temporário (Ferreira

& Santos, 2013; Niță & Isac, 2016). A ETT, sendo a entidade patronal, é responsável pela contratação e remuneração dos trabalhadores temporários, enquanto a EUTT usufrui da mão de obra, estipula e supervisiona as funções, determina as condições de trabalho e responsabiliza-se pela segurança, saúde e higiene no trabalho. O trabalhador temporário, cedido e contratado pela ETT, presta o seu serviço à empresa utilizadora nos termos combinados previamente (Ferreira & Santos, 2013; Houseman, 2014). De acordo com Niță & Isac (2016), esta relação materializa-se num contrato de trabalho temporário celebrado entre a ETT e o trabalhador temporário e um contrato de prestação de serviços entre a ETT e a EUTT.

Segundo vários autores, a solução flexível apresentada acima oferece vantagens para a EUTT e vantagens e desvantagens para o trabalhador temporário (Niță & Isac, 2016; Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos, 2020; Houseman, 2014; Ferreira & Santos, 2013).

No que diz respeito às vantagens para a EUTT, o trabalhador temporário satisfaz, com rapidez e qualidade, as necessidades de substituição e reforço de colaboradores (Dumitru, 2007, Mirea & Nicutar, 2015 e Pătrașcu, 2009 cit in Niță & Isac, 2016) qualificados, produtivos e disponíveis pelo período estritamente necessário (Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos, 2020); providencia flexibilidade na medida em que, em momentos de incrementação da atividade, possibilita a admissão de pessoal sem a EUTT precisar de um departamento afeto ao recrutamento, seleção, processamento de salários e ao cumprimento das obrigações legais (Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos, 2020) e, por último, devido ao carácter temporário do trabalho, os custos de mão de obra associados são variáveis (Dumitru, 2007, Mirea & Nicutar, 2015 e Pătrașcu, 2009 cit in Niță & Isac, 2016). Na opinião de Houseman (2014), para além dos custos serem variáveis, também são rentabilizados, apresentando salários e benefícios em número, geralmente, mais reduzidos do que um colaborador efetivo contratado pela EUTT. A Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (2020) acrescenta ainda, o potencial que os trabalhadores temporários inscritos nas ETT possuem, por beneficiarem da experiência acumulada aquando da realização de funções semelhantes noutras organizações.

Quanto ao trabalhador temporário, as vantagens representam uma minoria em relação às desvantagens. Para muitas pessoas, o TT representa uma forma de emprego e é uma oportunidade de aquisição de novas experiências e conhecimentos (Dumitru, 2007, Mirea & Nicutar, 2015 e Pătrașcu, 2009 cit in Niță & Isac, 2016). Houseman (2014) afirma, igualmente, que o TT pode, muitas vezes, dar acesso ao emprego permanente, sendo uma porta de entrada importante para os desempregados. A Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (2020), acredita que a prática diversa de atividades em diferentes empresas (frequentemente efetuadas pelos trabalhadores temporários) são uma mais-valia para a obtenção de qualificações e competências, podendo estes encontrar, posteriormente, um trabalho que vá ao encontro das suas expetativas pessoais e profissionais.

Relativamente às desvantagens, Houseman (2014) refere a baixa remuneração, a insegurança e a instabilidade como as primordiais, pois os trabalhadores desconhecem a duração da missão, assim como podem ser substituíveis e contratados apenas quando necessário. Menciona, ainda, as poucas oportunidades de crescimento e desenvolvimento da carreira, uma vez que a maioria dos trabalhadores temporários desempenham funções onde não são necessárias habilitações académicas e qualificações sendo, por consequência disso, as formações quase nulas (Houseman, 2014). Rosa (2003 cit in Ferreira & Santos, 2013, p. 23) salienta o “relacionamento mais difícil entre trabalhadores temporários e superiores; e ainda uma certa marginalização face ao trabalhador permanente na EUTT, refletida nas dificuldades de acesso aos equipamentos e espaços coletivos, (...) e à presença no interior das instituições representativas dos trabalhadores”.

Concluimos, assim, que as ETT's adaptam-se às necessidades de cada empresa-cliente, oferecendo soluções de substituição temporária e acréscimo excecional da atividade (Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos, 2020).

### ***2.5 - Desafios do Trabalho Temporário***

O TT apresenta diversos desafios tanto para as empresas como para os colaboradores. Serão enumeradas algumas delas adiante.

O primeiro desafio prende-se com a escassez de mão-de-obra em todos os setores de atividade (Ferreira & Pinto, 2023), em particular no TT, devido à precariedade das condições de trabalho (União Geral dos Trabalhadores, 2021). Existe falta de profissionais, sobretudo para preencher ofertas de trabalhos não qualificados e para trabalhos que exijam perfis mais especializados (Oliveira, 2022).

Devido à sua natureza, o mercado de trabalho temporário representa outro desafio por ser cada vez mais competitivo (Oliveira, 2022). Em momentos específicos, em que a procura de trabalhadores é mais elevada, a competição entre empresas é bastante intensa (Roothans, 2021). Também o carácter flexível, a adaptação a diferentes ambientes e, por vezes, a especialização necessária tornam o mercado mais competitivo (Roothans, 2021).

O último desafio diz respeito à retenção de talentos uma vez que os colaboradores valorizam cada vez mais a qualidade de vida no trabalho, devendo os empregadores estar conscientes desta realidade (Oliveira, 2022). Reter talentos torna-se um grande desafio devido à insegurança sentida, à falta de benefícios, à falta de formação e desenvolvimento, à falta de integração na cultura organizacional, à má gestão de oportunidades de carreira e ao relacionamento com os colegas de trabalho (Branham, 2002 cit in Nunes et al., 2021),

## **3 - ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO**

No presente capítulo, será apresentada a caracterização da entidade organizacional, as suas áreas de negócio, a missão, a visão e os valores da empresa, assim como as opções metodológicas, a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio e as estratégias organizacionais adotadas para um bom processo de R&S. Para a realização deste capítulo, recorreu-se a documentos disponibilizados pela Adecco no seu *website* e na plataforma interna.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.adecco.pt/sobre-nos/> Informação consultada em fevereiro de 2023

### ***3.1 - Caracterização da organização***

O Grupo Adecco foi fundado na Suíça, após a fusão de duas empresas de recursos humanos, a Ecco de nacionalidade francesa e a Adia Interim de nacionalidade suíça. A nível mundial, atua em mais de sessenta países, tem cerca de cem mil empresas-clientes, seis mil escritórios, trinta mil funcionários e emprega três milhões de trabalhadores (Adecco, 2023). Em Portugal, a Adecco encontra-se presente desde 1990, contando já com vinte escritórios, uma estrutura interna com mais de trezentos colaboradores, de uma vasta carteira de clientes de diferentes setores de atividade, cerca de mil e quinhentos e contrata mais de vinte e cinco mil trabalhadores temporários (Adecco, 2023). A Adecco é uma empresa internacionalmente reconhecida, tendo já sido distinguida pelos seus serviços. Para além de ter vencido vários prémios tais como *Mind Leaders Awards*, nas categorias de *Outsourcing* e TT, *Melhor Empresa de Serviços* e *Melhores Fornecedores RH*, foi distinguida, também, pelo *Great Place to Work* como um dos *Melhores Locais do Mundo para Trabalhar* (Adecco, 2023).

A Adecco é líder mundial em implementar soluções de RH, oferecendo diversos serviços através das suas equipas especializadas para cada área de negócio, sendo eles: TT, *Permanent Placement*, Recrutamento Especializado, *Training* e *Outsourcing* (Adecco, 2023). De seguida, serão apresentados cada um dos serviços oferecidos pela Adecco:

- TT: a Adecco oferece soluções flexíveis e à medida de cada empresa-cliente com o objetivo de satisfazer as suas necessidades. Esta necessidade advém de acréscimos de trabalho, substituições e/ou projetos pontuais. Outra particularidade deste tipo de serviço está relacionada com o facto de o contrato de trabalho ser assinado entre a Adecco e o trabalhador. A Adecco é que tem obrigações e encargos para com o trabalhador, ou seja, faz o recrutamento e trata de todo o processo contratual e salarial. A empresa-cliente, apenas, usufruirá da mão-de-obra do colaborador (Adecco, 2023).

- *Permanent Placement*: ao contrário do serviço acima mencionado, a Adecco apenas está encarregue do processo de recrutamento, ou seja, da procura e seleção de candidatos. Trata-se de uma cedência direta do colaborador à empresa-cliente, ficando este totalmente responsável pelo processo contratual (Adecco, 2023).

- *Recrutamento Especializado*: como o próprio nome indica, é um serviço dedicado ao recrutamento de perfis especializados (como as engenharias, informática, finanças e banca) que requerem um maior conhecimento do perfil e envolve técnicas de recrutamento personalizadas, tais como a realização de testes de conhecimentos, que visam averiguar se o candidato dispõe das competências necessárias para o exercício da função (Adecco, 2023).

- *Training*: a Adecco fornece serviços de formação a várias empresas de distintos setores, com o objetivo de incentivar “a inovação, a criatividade e as competências necessárias à alta performance que o mercado de trabalho exige dos colaboradores e das equipas de trabalho” (Adecco, 2023).

- *Outsourcing*: as empresas-clientes podem recorrer a organizações externas, neste caso à Adecco, para incrementar novos serviços sem necessitar de contratar internamente (Adecco, 2023).

### ***3.2 - Missão, visão e valores***

A Adecco diferencia-se de outras organizações por conta da sua cultura organizacional, distinguindo-se pela sua missão, visão e valores.

A Adecco tem como missão tornar-se o parceiro N.º 1 das empresas-clientes, oferecendo serviços de qualidade que fomentem a inovação e novas experiências através do profissionalismo dos seus colaboradores e das novas tecnologias. Os serviços são adaptados às necessidades de cada cliente, sendo o principal objetivo a orientação para os resultados. Para além do compromisso com os clientes, a Adecco proporciona, ainda, oportunidades de carreira e gera empregos a milhares de pessoas.

No que diz respeito à visão, a Adecco pretende ser uma empresa de referência mundialmente no setor onde atua, pela sua aposta na qualidade. Visa, ainda, ser um grupo competitivo e que supera expectativas, agregando valor aos serviços que presta com soluções dinâmicas e personalizadas, de acordo com as necessidades de cada cliente.

O foco no cliente, a paixão, o empreendedorismo, o espírito de equipa e a responsabilidade são os valores assentes na cultura organizacional da Adecco. O foco no cliente e a paixão são valores presentes, diariamente, na vida laboral de todos os

colaboradores. Todos os clientes podem contar com o profissionalismo e dedicação de cada TRH na satisfação das suas necessidades, assim como com o compromisso que cada TRH desenvolve com os seus trabalhadores temporários. O empreendedorismo é outro valor que caracteriza a Adecco. O grupo trabalha para superar expectativas, encorajando novas formas de pensar e estimulando a inovação, com a finalidade de se diferenciar de outras organizações. O espírito de equipa assenta na cooperação e respeito mútuo entre colegas. O objetivo comum da organização está presente em todos os colaboradores e todos trabalham em prol de um só propósito: trabalhar, eficazmente, para que outras pessoas também possam fazê-lo. Por último, a Adecco revê na responsabilidade, a forma como conduz as suas atividades, desenvolvendo parcerias justas e honestas para com os seus *stakeholders*.

### ***3.3 - Opções metodológicas***

Este relatório caracteriza-se por ser de natureza qualitativa uma vez que se concentra em compreender a natureza subjacente de um fenómeno (Godoy, 1995), neste caso compreender o processo de R&S da Adecco, com base em técnicas de investigação que permitam conhecer as suas peculiaridades (Godoy, 1995).

As técnicas de investigação utilizadas no estágio e que serão aprofundadas no parágrafo seguinte foram a observação direta (participante e não participante), as anotações no “sumário das atividades desenvolvidas” e a análise de diferentes tipos de documentos.

Entre os métodos de observação direta, distinguem-se a observação participante e a não participante (Deshaies, 1997 cit in Mónico et al., 2017). Estes métodos possibilitam o envolvimento e a cooperação de forma dinâmica nas tarefas de recolha e análise de dados e o desenvolvimento da capacidade de adaptação e interpretação (Pawlowski et al., 2016 cit in Mónico et al., 2017). Esta técnica permitiu à estagiária presenciar determinados acontecimentos, compreender vários conceitos e práticas, assim como identificar problemas e apresentar um sentido crítico.

A utilização do “sumário das atividades desenvolvidas”, que pode ser observado no Anexo I, visa registar e documentar experiências vividas, conhecimentos obtidos, opiniões, emoções sentidas, observações e interpretações (Alves, 2004), funcionando

como um método “reflexivo” e “confessional” do dia-a-dia do estagiário (Machado, 2002). Esta técnica foi essencial para a realização do Trabalho Final de Mestrado (TFM), pois permitiu à autora registrar todas as atividades que desenvolveu e todos os pontos positivos e negativos que considerou relevantes para apresentação. Foi uma técnica, particularmente, útil para a realização do confronto entre a literatura e as atividades realizadas, assim como a análise crítica. A autora do trabalho considerou o “sumário de atividades desenvolvidas” uma técnica benéfica no processo de aprendizagem, na medida em que quando um indivíduo se encontra numa fase inicial no mercado de trabalho e dado a quantidade de informação que tem de ter presente, a aquisição de conhecimentos é facilitada, não havendo perdas de memória.

Por último, a estagiária considerou a análise documental a técnica de investigação utilizada para a recolha de dados qualitativos. Esta técnica “tem como finalidade identificar informações pontuais nos documentos”, sendo considerada “uma fonte estável e rica, dando maior estabilidade aos resultados”, podendo “extrair evidências que fundamentam as afirmações do pesquisador” (Wallace & Lemos, 2018, p.8). A análise de documentos afetos à organização, tais como o manual interno com os procedimentos a adotar em R&S e os vários guiões exemplificativos de entrevistas, foram fundamentais no desenvolvimento das tarefas propostas pelos colegas, nomeadamente no que diz respeito à política e ao processo de funcionamento da empresa para a realização da sua principal atividade, o R&S. Através da análise de relatórios como o código de conduta e o manual de acolhimento do colaborador, foi, também, possível conhecer a Adecco, a sua história, missão, visão, valores, objetivos e áreas de negócio.

### ***3.4 - Descrição e análise das atividades desenvolvidas***

O presente capítulo visa abordar as atividades desenvolvidas durante todo o estágio curricular, assim como apresentar o processo de R&S, da área de TT, detalhando cada uma das etapas, na qual a estagiária teve a oportunidade de participar em todas. O processo de R&S, resumido no Anexo II, encontra-se dividido em diversas fases, sendo elas: o Pedido de Recrutamento, a Descrição e Análise de Funções, a escolha das Fontes de Recrutamento, a Triagem Curricular, a Entrevista Preliminar, a Seleção, a Fase Final e o *Onboarding*. Sendo a Adecco uma empresa prestadora de serviços, o tipo de



recrutamento utilizado é o externo uma vez que, através da sua base de dados e outras fontes de captação de candidatos, a Adecco consegue satisfazer as necessidades dos seus clientes.

### ***3.4.1 - Pedido de Recrutamento***

O processo de R&S inicia com a receção de um pedido de recrutamento por parte de uma entidade empresarial. À priori, este pedido é enviado ao departamento comercial que analisa a solicitação e apresenta uma proposta de faturação. Se todo o procedimento comercial estiver em conformidade, este é reencaminhado ao TRH que ficará responsável por todas as etapas inerentes ao processo. É, igualmente, da responsabilidade do comercial questionar as funções, requisitos e condições contratuais. Quando se trata de um cliente novo, este é o procedimento a cumprir. No entanto, quando se trata de um cliente “antigo”, a comunicação de uma nova necessidade é realizada, diretamente, com o TRH responsável pela interligação e ponto de contacto entre as partes.

### ***3.4.2 - Descrição e Análise de Funções***

Tal como referido anteriormente, aquando da comunicação entre o comercial e o responsável de RH da empresa cliente, a etapa da análise e descrição de funções fica concluída. O cliente fornece, detalhadamente, informações sobre o local de trabalho, a descrição das atividades a desempenhar, as condições salariais, o horário de trabalho, assim como o perfil requisitado. Dentro do perfil pretendido, o cliente indica as competências técnicas e comportamentais necessárias para a procura de candidatos e sucesso do processo de recrutamento. As competências técnicas dizem respeito ao número de anos de experiência mínima em tarefas similares, as noções linguísticas requeridas e o respetivo grau de conhecimento, as habilitações literárias mínimas, os conhecimentos informáticos, entre outros. O cliente requer, também, competências comportamentais (como a proatividade, o espírito de equipa, a autonomia, etc.) necessárias para o bom exercício da função, que o TRH deverá, numa fase mais avançada, detetar se o candidato corresponde e se se enquadra na função. Após a recolha da informação necessária, o comercial comunica o perfil desejado ao TRH para que este possa dar seguimento ao processo.

Após esta análise, o TRH deverá registar o pedido na plataforma interna, denominada de *Adecco Recruiter*. Aqui é colocada toda a informação relacionada com o pedido, como a função, o nome da empresa-cliente, a localização, o número de vagas disponíveis, a categoria profissional, o ponto de contacto na empresa-cliente, a data de início e se o pedido está, exclusivamente, a ser trabalhado pela Adecco ou se existem outros parceiros concorrentes. Posteriormente, procede-se à criação do anúncio com a informação inicial da empresa que está a recrutar, as funções a desempenhar, os requisitos necessários e as condições contratuais. Concluída esta fase, o pedido de recrutamento encontra-se visível no *website* da Adecco e para toda a sua equipa de trabalho. Será, então, possível todos os membros da equipa acompanharem o estado do pedido, validarem se este se encontra ativo ou não, verificarem o TRH responsável, o número de candidaturas e o estado real do pedido, ou seja, se se encontra “Pendente Adecco” (quando ainda não foi enviado qualquer candidato ao cliente) ou “Pendente Cliente” (quando o cliente já tem, pelo menos, três candidatos do seu lado para apreciação).

### **3.4.3 - Fontes de Recrutamento**

No momento da abertura do pedido e criação do anúncio, é também possível a sua colocação nos vários portais de emprego como o *NetEmpregos*, *Sapo.pt*, *Vagas.pt* e o *Facebook*. Todas as candidaturas geradas nestas plataformas são visíveis no sistema interno da Adecco.

Contudo, para além da plataforma interna e dos *websites* acima referidos, os TRH's recorrem a outras fontes de recrutamento, tais como o *OLX*, o *Indeed*, e o *Expresso Emprego*. Também as abordagens diretas ou *headhunting*, maioritariamente, provenientes do *LinkedIn Recruiter* são uma fonte de recrutamento que origina um retorno muito positivo. Estas são as fontes que predominam quando os perfis são mais especializados e exigem uma procura mais minuciosa, de forma a gerar mais candidaturas e, assim, captar os candidatos ideais para preencher as necessidades em aberto.

Outra fonte de recrutamento utilizada são os comunicados. Os comunicados são gerados a partir de filtros realizados na base de dados interna. Desta forma, é possível identificar candidatos que possuem os requisitos indicados pelo cliente, sendo posteriormente enviado um *e-mail* ou *Short Message Service (SMS)* com as informações

sobre o projeto. Os candidatos que estiverem interessados, respondem ao *e-mail* ou ao *SMS* enviado a pedir detalhes sobre a oferta.

É, do mesmo modo, possível recorrer a candidaturas de pedidos anteriores, sejam eles pedidos totalmente satisfeitos, parcialmente ou não satisfeitos, sendo uma forma eficaz de economizar tempo.

A Adecco, para além de participar em feiras de emprego em escolas e universidades, organiza, também, *Opens Days*. Estes eventos têm como objetivo angariar potenciais clientes e recolher CV's para criar uma base de dados forte. É o momento em que se apresenta a empresa, a sua atividade e as ofertas de emprego disponíveis.

Por último, a Adecco, também, tem em consideração eventuais recomendações de trabalhadores e gestores. Estas são, particularmente, importantes uma vez que, geralmente, a pessoa que recomenda conhece o perfil comportamental (e, por vezes, técnico) do potencial candidato, podendo vir a ser uma mais-valia para a organização.

A necessidade de recorrer a diversas fontes de recrutamento deriva da variedade de clientes e da especificidade e complexidade de cada pedido, havendo clientes de áreas muito distintas, desde operadores de limpeza a técnicos de eletromecânica. O principal objetivo da utilização destas fontes é conseguir um volume maior de potenciais candidatos, de forma a satisfazer com maior eficácia, eficiência e rapidez a necessidade do cliente.

#### ***3.4.4 - Triagem Curricular e Entrevista Preliminar***

Após a receção das candidaturas provenientes das fontes de recrutamento, realiza-se a triagem curricular, isto é, selecionar uma *shortlist* de candidatos que correspondem ao perfil exigido pelo cliente. Posteriormente, procede-se a uma entrevista preliminar via telemóvel com o objetivo de compreender se estes candidatos se encontram habilitados e se estão interessados na oferta apresentada. Se, porventura, existir algum requisito obrigatório na descrição de funções (e.g., competências técnicas como conhecimentos informáticos e/ou linguísticos), é nesta fase que devemos questionar, de forma a perceber se o candidato é válido para avançar para a fase seguinte. Na eventualidade de contactarmos um candidato de nacionalidade estrangeira é, também, neste momento que

o TRH deve certificar-se que o mesmo detém todos os documentos necessários ao exercício de funções em Portugal, sendo obrigatório o Cartão de Cidadão, o Título de Residência e/ou a Manifestação de Interesse. Caso os requisitos e documentos estejam em conformidade e o candidato demonstre interesse em avançar para uma entrevista de seleção, presencial ou por *Teams*, este é notificado com uma confirmação via e-mail ou *SMS*.

Concluída a entrevista preliminar, é necessário registar na plataforma que o candidato se encontra “Em processo” para a vaga, de forma que mais nenhum TRH tente estabelecer o contacto. É do mesmo modo relevante, caso o candidato não seja selecionado a entrevista final, colocá-lo como “Disponível” para que este possa ser considerado para projetos futuros e por outros colegas. O mesmo acontece após entrevista no cliente. É essencial que a plataforma esteja sempre atualizada com informações sobre o candidato, uma vez que o que pode não ser válido para um cliente, pode ser válido para outro.

### 3.4.5 - Seleção

O processo de seleção vai sempre depender do grau de exigência do perfil. Se a função a recrutar requerer competências técnicas e comportamentais mais específicas, então o processo de seleção deve ser mais elaborado, envolvendo técnicas de seleção para além da “tradicional” entrevista. Na Adecco, as técnicas de seleção mais utilizadas são as entrevistas, os *assessment centers* e as dinâmicas de grupo.

A entrevista “tradicional”, com duração de trinta a quarenta minutos, segue um padrão de perguntas a realizar. Inicialmente, é realizada uma apresentação do TRH e da Adecco. De seguida, questiona-se o percurso profissional, o percurso académico, as competências técnicas (linguísticas, informáticas ou outras necessárias para o desempenho da função), as competências comportamentais (esta pergunta visa identificar as competências comportamentais dos candidatos através de situações reais passadas. O TRH questiona o candidato sobre uma situação que o mesmo vivenciou em contexto profissional, com o objetivo de avaliar a forma como este resolveu e enfrentou a situação), a mobilidade e a disponibilidade. Questiona-se, também, se o candidato está a candidatar-se a outras ETT's. Esta questão é, particularmente, importante para o preenchimento do

mapa de concorrência (que diz respeito aos dados identificados pelo TRH sobre o pedido de recrutamento que está a trabalhar). Este conceito será detalhado adiante. Por último, apresenta-se a oferta (realiza-se uma breve apresentação da empresa-cliente e as condições contratuais do posto de trabalho a preencher) e valida-se o interesse do candidato em avançar para uma próxima fase. É fundamental realçar que cabe ao TRH decidir se os candidatos avançam para a última fase de seleção.

Os *assessment centers* são as técnicas utilizadas quando o cliente exige como requisitos determinadas competências técnicas. Este caracteriza-se por ser um recurso de avaliação que determina o grau de conhecimento de um candidato sobre determinada capacidade. É um meio de verificar se, efetivamente, o candidato domina, por exemplo, uma língua estrangeira ou um sistema operativo.

Além disto, as dinâmicas de grupo podem ser aplicadas em dois contextos diferentes. Pode ser utilizado quando o TRH considera que tem vários currículos que se destacam e necessita de explorar “intensivamente” cada um deles, de forma a fazer uma boa escolha. Ou quando um cliente pede um recrutamento em massa, ou seja, mais de cinco candidatos para desempenhar determinada função. Este tipo de recrutamento é pedido de forma esporádica e, por isso, esta técnica é essencial para garantir a confiança do cliente no trabalho da Adecco. É, também, uma técnica que permite avaliar os candidatos e economizar tempo.

#### ***3.4.6 - Fase Final***

A seguir à entrevista e se o TRH considerar o candidato válido para exercer funções, deve ser realizado um pequeno parecer para enviar ao cliente, de forma a transparecer o que foi debatido em entrevista. Este parecer deve ser composto por várias informações nomeadamente: nome, idade, local de residência, habilitações académicas, experiência profissional e competências técnicas e comportamentais. Deve, também, ser apresentada uma opinião relativa ao desempenho do candidato no momento da entrevista.

Logo após o envio de três candidatos ao cliente (são sempre enviados, para cada vaga, três candidatos ao cliente, com exceção de perfis muito especializados, como técnicos de mecatrónica, em que a mão de obra não é abundante), dos pareceres e respetivos currículos, deve-se alterar, na *Adecco Recruiter*, o estado do pedido, colocando

como “Pendente Cliente”. Esta designação é bastante útil durante a reunião de planeamento e definição de prioridades semanais, que acontece todas as segundas-feiras. Estando o pedido “Pendente Cliente”, o TRH não deve reunir esforços até obter um *feedback*.

O cliente, ao rececionar o currículo e o parecer, irá proceder à decisão de avançar com o candidato para uma entrevista ou de não o selecionar e pretender que o TRH procure novos candidatos. Aquando da receção do retorno por parte do cliente, compete à Adecco estabelecer ligação e informar o candidato sobre a decisão do cliente, seja uma resposta positiva ou negativa. Quando a resposta é positiva, o candidato é informado sobre local, data e hora para agendamento de entrevista com o cliente. É, também, aconselhado ao candidato visitar o *website* da empresa-cliente, assim como são apresentados alguns temas que o cliente poderá abordar em contexto de entrevista. Quando a resposta é negativa, alerta-se o candidato para as outras vagas disponíveis no *website* da Adecco. Concluída a entrevista entre o cliente e o candidato, o cliente deverá informar a Adecco sobre se pretende avançar com o candidato para início de funções ou se tenciona que o TRH valide novos candidatos.

### **3.4.7 - Onboarding**

Concluído o processo de R&S e caso o cliente valide o candidato enviado pela Adecco e queira iniciar funções com o mesmo, é dever da Adecco realizar o *onboarding* do colaborador. Esta fase tem a duração de cerca de uma a duas semanas e inicia no momento da assinatura de contrato. O TRH deve proceder à integração do trabalhador temporário, disponibilizando todas as informações necessárias e requeridas pelo próprio. É, também, da responsabilidade do TRH que o trabalhador se adapte à cultura e aos métodos de trabalho da empresa, tendo o TRH a obrigatoriedade de, durante a primeira semana de trabalho, contactar o trabalhador e verificar se está a correr tudo dentro das conformidades. Contudo, e ao longo do contrato de trabalho, o TRH deve mostrar-se sempre disponível, acompanhando-o e estabelecendo o contacto com frequência.

### 3.4.8 - Estratégias organizacionais adotadas para um bom processo de R&S

Em quase todas as empresas, os resultados, são fruto de um planeamento prévio e de ações concretas. No entanto, o processo nem sempre é linear e é, então, necessário criar rotinas e estratégias organizacionais que impactem, positivamente, a organização e aumentem o diferencial competitivo. A Adecco para manter um bom processo de R&S, os TRH motivados e disciplinados e de forma a incentivar o contacto regular com os clientes, adotou várias estratégias semanais e mensais. Para que estas sejam cumpridas, foi desenvolvido um programa de *Key Performance Indicators (KPI's)* ou indicadores de desempenho) para alavancar a importância da gestão e utilização das estratégias. São elas:

- Reuniões de equipa: o início da semana é marcado por uma reunião de equipa e com o responsável de serviço da região de Lisboa, com o objetivo de averiguar quais os pedidos em aberto e respetivos estados (“Pendente Cliente” ou “Pendente Adecco”). É, também, o momento indicado para definição de prioridades e de estratégias (e.g., colocação do anúncio que não está a receber candidaturas suficientes noutra fonte de recrutamento) que serão, posteriormente, aplicadas nos pedidos em que o TRH sente mais dificuldades. É realizada, igualmente, uma reunião de equipa, mensal, para análise de *Client Portfolio Analysis (CPA)* ou análise de portefólio de clientes. Nesta reunião, definem-se quais os clientes inativos que serão alvo de ação, como e quando, com a intenção de converter prospetos em clientes.

- Realização da Avaliação da Base de Dados (ABD): ocorre diariamente, durante uma hora, a realização da ABD que se traduz no preenchimento da ficha de candidato (com dados informativos como experiência profissional, áreas de interesse e expectativa salarial) dos utilizadores que enviam o seu currículo, de forma espontânea, através da plataforma *Adecco Recruiter*. O objetivo é que cada TRH faça vinte cinco ABD's semanalmente, de forma a manter a base de dados sem novos registos e atualizada. É, muitas vezes, através da ABD e, conseqüente, categoria *target* profissional atribuída que o TRH consegue filtrar candidatos para as mais diversas vagas em aberto.

- Análise do mercado de trabalho: semanalmente, o TRH deve realizar uma pesquisa de mercado e analisar o *website* da empresa-cliente e as redes sociais do responsável de RH com quem mantêm contacto, de modo a “estar em cima do acontecimento” e anteceder as necessidades do cliente. Caso se verifique uma

necessidade (e o cliente ainda não a tenha demonstrado e requerido), o TRH deve realizar o envio de Propostas Ativas (PA's). As PA's dizem respeito ao envio de CV's, sem dados do candidato, para clientes antigos e atuais que o TRH tenha considerado válidos para a vaga em questão. Mensalmente, cada TRH deve enviar cinco PA's, sendo uma estratégia, particularmente, importante para recuperar clientes inativos.

- Realização do mapa de concorrência: deve ser preenchido, semanalmente, pela equipa sendo, posteriormente, analisado pelo comercial. Este mapa representa todas as informações que o TRH, no processo de R&S, consegue detetar e analisar sobre o pedido que está a trabalhar. No momento da entrevista, o TRH deve questionar se o candidato já trabalhou para outras ETT's, em que função e empresa e se, atualmente, se encontra em processos de recrutamento noutras ETT's. Estas questões são essenciais para identificar se os processos são, exclusivamente, trabalhados pela Adecco, que tipo de perfis outras ETT's recrutam e que empresas recorrem à sua atividade, de forma que os comerciais possam identificar novas estratégias que tornem a Adecco o parceiro N.º 1.

- Realização do *planning* e radar: o *planning* tem como finalidade controlar, de forma semanal, o número de trabalhadores temporários ativos em cada empresa-cliente e respetivos *full-time equivalent (FTE's)*. Os *FTE's* referem-se à carga horária realizada por cada trabalhador temporário na empresa. O radar representa a previsão de entradas e saídas de trabalhadores temporários nas três semanas seguintes à sua realização. Estes dois “eventos” realizam-se a cada sexta-feira.

- Realização de visitas a empresas-clientes: a Adecco tem como objetivo visitar clientes ativos, realizando quatro visitas por mês. Este acompanhamento é fulcral para a fidelização, uma vez que se cria uma relação de maior proximidade. Entender o cliente, as suas necessidades e o seu modo de funcionamento são fatores essenciais para tornar a Adecco o principal parceiro.

- Reunião individual com cada TRH: realiza-se, mensalmente, uma reunião de acompanhamento com o responsável de serviço da região de Lisboa e com cada elemento da equipa para perceber a sua motivação e para esclarecimento de dúvidas.



## **4 - ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DO ESTÁGIO**

Este capítulo tem como objetivo relacionar o conteúdo disponível na revisão literária e o processo de R&S praticado no Grupo Adecco, expondo as suas diferenças, limitações e propostas de melhoria.

### ***4.1 - Confronto com a literatura***

Atualmente, devido às inovações tecnológicas, a Gestão de RH encontra-se em constante transformação (Alldredge & Nilan, 2000) e, para tal, a Adecco viu-se obrigada a adaptar-se e a inovar, de forma a alcançar o fator diferencial e competitivo, tanto no que diz respeito à satisfação dos seus colaboradores como dos seus clientes. Para isso, criou e desenvolveu várias estratégias, já enumeradas no capítulo anterior, por forma a conseguir distinguir-se das demais ETT's.

Indo ao encontro do que Pimentel (2016) defende, a Adecco considera os seus colaboradores parte fundamental para o sucesso da organização e, de forma a promover a conciliação entre trabalho-família e satisfação no trabalho, dispõe de várias iniciativas e benefícios que visam reter os colaboradores, assim como premiar e valorizar o bom trabalho de cada um. Entre elas destacam-se o teletrabalho, o plano de progressão de carreira, dispensa do dia completo de trabalho em ocasiões especiais como o dia de aniversário de um filho (por exemplo), entre outros.

No que se refere às práticas de RH, tal como a revisão da literatura (Tecchio et al., 2010) menciona, após a receção de um pedido de recrutamento, a etapa fulcral para a conclusão com sucesso do processo é a análise e descrição de funções. Na Adecco, a análise da função verifica-se quando ocorre a reunião entre a empresa-cliente e o comercial, em que é transmitida toda a informação necessária sobre a função, podendo este esclarecer, no imediato, qualquer dúvida que lhe surja. No momento seguinte à análise, é realizado, pelo comercial, a descrição da função, ou seja, uma síntese dos tópicos essenciais e relevantes para apresentação no anúncio. Esta fase é o pilar para o sucesso das seguintes práticas de RH.

Após a análise e descrição de funções, a etapa seguinte diz respeito à escolha do tipo de recrutamento a ser utilizado, bem como as suas fontes. Sendo uma empresa

prestadora de serviços, para a identificação de novos talentos, a Adecco procura talento fora da sua organização para posterior integração nas empresas-clientes, recorrendo, assim, ao recrutamento externo. No que se refere às fontes de recrutamento, são utilizadas várias, com particular destaque para a colocação de anúncios e o *e-recruitment*.

Apesar de serem expostos com os elementos-chave (tais como a informação sobre a ETT que faz o recrutamento, o local, as funções, os requisitos e as condições contratuais do posto de trabalho a desempenhar, posteriormente, na EUTT), os anúncios não são explícitos e claros, como Rocha (1982) defende ser crucial. No anexo III podemos aferir esse facto. O anúncio contém o nome do cargo, a zona geográfica, as funções, os requisitos e a oferta, contudo encontra-se limitado no que diz respeito a outras informações, como o valor remuneratório e o nome da empresa a recorrer ao TT. A ausência destes dados pode, muitas vezes, minimizar o interesse do indivíduo em candidatar-se à oferta e tal como referido na literatura, o anúncio deverá ser completo e capaz de gerar interesse. Para além disto, os anúncios não se destacam face aos demais pois não são atrativos, tal como Jalloh et al. (2015) e Mons & Vevere (2020) acreditam ser essencial para gerar um maior número de candidaturas.

No caso do *e-recruitment*, o suporte é efetuado pela plataforma *Adecco Recruiter*, que permite a criação de anúncios, remetendo-os, diretamente, para as plataformas de emprego *NetEmpregos*, *Sapo.pt*, *Vagas.pt* e o *Facebook*. Quando estas plataformas não trazem o retorno desejado recorre-se, então, à colocação de anúncios e procura de candidatos no *LinkedIn*, *OLX*, *Indeed*, e *Expresso Emprego*. Contudo, a utilização destas fontes não se verifica como prioritária, o que desencadeia, por vezes, processos de recrutamento longos e demorados. Durante o estágio verificou-se que, tal como Laimer & Giachini (2015) pronunciam, o *e-recruitment* é o método mais eficaz por ser o que desencadeia mais candidaturas e por se relevar económico e rápido. Contudo, e à semelhança do que estes mesmos autores defendem, a receção de candidaturas por parte de candidatos com perfil inválido para o desempenho da função são em grande escala, sendo, posteriormente, fundamental escolher e adequar as técnicas de seleção em função do cargo a ocupar (Silva et al., 2014).

No que diz respeito às restantes fontes enumeradas na revisão da literatura (nomeadamente as candidaturas espontâneas, o recurso a institutos de emprego, escolas,

agências de TT, o conhecimento dos colaboradores, os “caçadores de cabeças”, as recomendações e os *opens days*), a Adecco recorre, ainda, a protocolos com escolas e universidades, através da divulgação de estágios curriculares, para integração na estrutura interna da Adecco. Não obstante, também recorre a escolas profissionais e universidades para satisfazer os pedidos de recrutamento de empresas-clientes. A título exemplificativo, a Adecco é parceira da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) com quem mantém ligação por ter várias empresas-cliente do setor hoteleiro. A Adecco também participa em *Opens Days*, realizados na própria empresa, em escolas e universidades ou em feiras de empregos. A presença nestes eventos revelou-se bastante eficaz na medida em que, após análise da própria Adecco, o número de candidaturas aumentou progressivamente. Possui, igualmente, parcerias com centros de emprego para proceder à oferta de estágios profissionais subsidiados, a fim de aumentar a sua equipa interna e para procurar candidatos com habilitações literárias mínimas que aceitem desempenhar funções com salários reduzidos.

Aquando da receção de pedidos de recrutamento que incluem perfis especializados e com mercado competitivo, o *headhunting* é utilizado, ainda que de forma esporádica. Por vezes, é necessário ser o TRH a pesquisar e a encontrar a pessoa certa para a função. O TRH deve incentivar e estimular o “candidato”, transmitindo o potencial da empresa-cliente e atraindo-o, para garantir um processo de recrutamento eficaz. Com a formação *on-the-job*, verificou-se que nem sempre a procura por determinado perfil é colocada na fonte certa. Muitas vezes, não se procura adaptar o anúncio às circunstâncias, nem se publica na plataforma correta. Exemplo disso é o *LinkedIn* que é utilizado em último recurso, como já referido anteriormente.

O processo de seleção na Adecco e como diferentes autores sugerem (Mons & Vevere, 2020; Anosh et al., 2014; Jalloh et al., 2015 e Oaya et al., 2017), surge após o recrutamento, com o objetivo de selecionar os melhores candidatos dentro de várias opções possíveis (Silva et al., 2014 e Oaya et al., 2017). Para a validação de candidatos, a Adecco corrobora o que a literatura menciona, praticando as cinco técnicas apresentadas: a triagem curricular, as entrevistas de triagem, as dinâmicas de grupo, os *assessment centers* e a entrevista final. Porém, estas não são utilizadas em todos os pedidos de recrutamento e tal como refere Silva et al. (2014), a escolha e o seu uso vão depender da complexidade e especificidade do cargo.

No caso de projetos pontuais com pouco volume de recrutamento, ou seja, projetos de curta duração (de um a cinco dias), com poucas necessidades de pessoal (entre uma a cinco pessoas), a Adecco, apenas, recorre à triagem curricular e às entrevistas de triagem, onde expõe o projeto, o local, as funções, o horário e a remuneração. Se o candidato estiver interessado no projeto e nas condições apresentadas, este é selecionado e escolhido para iniciar funções, sem ter de realizar qualquer prova ou entrevista no cliente.

No caso de projetos pontuais com grande volume de recrutamento (cinco pessoas ou mais), para além das duas técnicas acima mencionadas, faz-se uso das dinâmicas de grupo. Por ser uma técnica que permite um processo rápido e seguro, é particularmente importante quando a empresa-cliente faz um pedido de, por exemplo, dez pessoas para desempenhar a mesma função. Tendo em consideração que os candidatos são selecionados pela Adecco e que a Adecco pretende ser reconhecida como uma empresa de confiança, recrutando os profissionais certos, o TRH desenvolve atividades, com todos os candidatos em simultâneo, com o intuito de analisar os seus comportamentos perante simulações de casos reais (Bilhim, 2004), com o objetivo de averiguar se o candidato corresponde aos requisitos do cliente. Geralmente, quem procura este tipo de trabalhos são estudantes que conciliam estas atividades com os estudos escolares.

Quando o recrutamento incide sobre perfis especializados, as técnicas utilizadas são a triagem curricular, as entrevistas de triagem, os *assessment centers* e a entrevista final. Em concordância com a visão de Wecker & Froehlich (2017), a Adecco define os *assessment centers* como testes de avaliação de conhecimentos ou psicológicos, diferenciando-os das dinâmicas de grupo. A realização destes testes verifica-se sempre que o cliente solicita ou quando o TRH acha pertinente averiguar o nível de competência e conhecimento do candidato, de forma a fazer uma escolha e seleção acertada. Por fim, a entrevista de seleção marca o ponto final na escolha do candidato. Esta entrevista é realizada com os candidatos que melhor se adequam à função, a fim de selecionar os três melhores para posterior envio da *shortlist* ao cliente. A Adecco dá total liberdade ao TRH de escolher a forma como realiza a entrevista. A Adecco opta pela entrevista estruturada, regendo-se por um guião pré-estipulado, quando o entrevistador é um estagiário ou um colaborador em fase inicial de aprendizagem. Contudo, quando o colaborador já possui alguns anos de experiência e já se encontra capacitado para realizar a entrevista não estruturada, pode fazê-lo.

No momento da realização das entrevistas e a percepção de que o contrato seria com uma ETT, verificou-se a desistência de vários candidatos. Esta realidade deve-se à insegurança, instabilidade e baixa remuneração referida por Houseman (2014) como principais desvantagens para o trabalhador temporário. A tipologia do contrato é, geralmente, exposta no anúncio, mas existem muitas pessoas que desconhecem a sua definição e, por isso, candidatam-se. Através das entrevistas realizadas, confirma-se, igualmente, que o TT é considerado uma forma de trabalho precária, com poucas possibilidades de promoção e progressão de carreira. Estas afirmações são comprovadas na literatura por Rosa (2003 cit in Ferreira & Santos, 2013) e Houseman (2014).

Verificamos, assim, várias semelhanças entre a revisão literária apresentada e os métodos praticados no grupo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estágio, através da observação e da prática das tarefas, foi possível conhecer os procedimentos e desempenhar as funções adotadas no TT. Foi, também, possível verificar que as práticas de R&H adotadas pelo grupo estão, maioritariamente, consolidadas e alinhadas com a literatura apresentada, existindo, contudo, elementos que podem impactar de forma negativa o processo.

A maior limitação evidenciada diz respeito à restrição na distribuição de tarefas, ou seja, a estagiária teve uma participação pouco ativa relativamente às responsabilidades dos TRH's. A estagiária limitou-se, essencialmente, a colocar anúncios e a recrutar pessoas, o que tornou a formação *on-the-job* pouco intensiva e dinâmica. Não foi dada à estagiária a oportunidade de explorar outros campos dentro das várias funções dos RH e do R&S. Foram, apenas, explicados os conceitos base para o exercício de funções, desconsiderando questões fundamentais para a eficiência do método de trabalho. Muitos conteúdos não abordados poderiam tornar-se problemáticos se estivéssemos a falar de um TRH e não de um estagiário. São realizadas, periodicamente, auditorias externas e com pesadas consequências para a organização, caso os métodos de trabalho não estejam de acordo com o estabelecido, contudo os estagiários não são alvo de auditorias.

A falta de presença, em grande parte, nas reuniões com os clientes representa outra limitação. Tendo em conta que foi dada autonomia à estagiária para gerir vários processos de recrutamento, seria promissor a sua integração, de modo que esta pudesse conhecer o cliente, as suas necessidades, perceber a sua dinâmica e esclarecer, no imediato, dúvidas acerca do pedido.

Outro entrave para um bom processo de recrutamento foi a instabilidade dos clientes no que diz respeito ao perfil ideal, inicialmente, requerido. Existe uma constante redefinição, por parte de alguns clientes, dos requisitos pretendidos, o que origina atrasos na procura e identificação do candidato válido, dificultando o recrutamento ao TRH.

O uso do *LinkedIn* como meio para encontrar novos talentos foi, muitas vezes, desvalorizado e utilizado, apenas, em último recurso. Dá-se prioridade e preferência aos métodos apresentados no capítulo acima (e.g.: *NetEmpregos*, *Sapo.pt*, *Vagas.pt* e o *Facebook*) uma vez que os currículos “caem” de forma automática na plataforma interna, sendo esta uma estratégia mais rápida, na maioria dos casos. Diante dos desafios enfrentados, a estagiária sugeriu as seguintes propostas de melhoria para o processo de R&S da Adecco:

A primeira proposta de melhoria seria a inclusão de um TRH na reunião, de definição de perfil do candidato, entre o comercial e o cliente. Seria benéfico para ambos os lados, uma vez que não se perderia tempo, posteriormente, para o esclarecimento de eventuais questões.

A segunda proposta de melhoria diz respeito às ferramentas utilizadas no processo de R&S. É imprescindível identificar quais as ferramentas adequadas e ajustadas para cada público-alvo, para que o processo de R&S tenha sucesso. O uso do *LinkedIn*, enumerado como uma das limitações por ser pouco utilizado, é uma ferramenta que, quando bem aplicada, tem um retorno muito positivo. É, particularmente, importante quando o TRH procura um perfil com várias especificidades requeridas. O anexo IV, da autoria da estagiária, apresenta uma proposta de guia de ferramentas prioritárias em função de cada atividade profissional.

O envio de *feedback* aos candidatos é outro ponto importante para uma organização que se diz ética. Para facilitar este procedimento, seria fundamental acrescentar, à plataforma interna, a funcionalidade de envio de *feedback* automático aos

candidatos que não foram selecionados. Não existe comunicação com todas as pessoas que se candidatam e que são descartadas na triagem curricular. Só existe um retorno quando ocorre uma entrevista. Portanto, com a proposta de melhoria, visível no anexo V, o *feedback* seria personalizado com um motivo justificativo pré-estabelecido e a escolher, com a possibilidade de incluir observações captadas pelo TRH. Esta funcionalidade permitiria que todas as pessoas que se candidatam recebam uma apreciação e pouparia tempo aos TRH uma vez que, atualmente, o envio de *feedback* é feito por SMS ou chamada telefónica.

Outra sugestão de melhoria seria a adição de uma ferramenta de inteligência artificial que consiga filtrar todas as candidaturas enviadas e selecionar, automaticamente, aquelas que, através das palavras que constam no CV, sejam mais adequadas para a oferta de emprego. Também a existência de um *software* de programação, como o *chatbot*, que responda a questões gerais, de forma automática, no *website* da Adecco, ajudaria a esclarecer muitas questões dos candidatos, por exemplo sobre o TT. Esta funcionalidade evitaria que candidatos que não estejam interessados neste tipo de contrato, e tenham as suas questões respondidas, se candidatem.

Também existe uma necessidade de melhoria na experiência do colaborador temporário durante todo o período em que exerce funções, nomeadamente com uma melhoria no processo de *onboarding*, que deverá ser planeado previamente. Seguem-se as várias etapas a melhorar no processo. O *onboarding* deverá iniciar antes do primeiro dia de trabalho do colaborador, com o envio do manual de boas-vindas, o código de conduta e ética e outras informações relevantes sobre o primeiro dia; deverá criar-se materiais de *onboarding*, úteis, atrativos e atualizados, como manuais, vídeos e apresentações, que apresentem uma visão abrangente das políticas da empresa e expectativas de comportamento; deverá acompanhar-se o colaborador e solicitar-lhe *feedback*, assim como organizar atividades que promovam o *networking*, facilitando a sua integração. Por último, deverá fazer-se uma avaliação, com entrevistas e/ou questionários aos colaboradores e chefias, de forma a averiguar a eficácia do processo, identificando pontos de sucesso e de melhoria.

Para terminar as sugestões de melhoria, a estagiária sugeriu desenvolver políticas de recrutamento mais inclusivas (e.g., garantir que as descrições de funções sejam

inclusivas, com foco nas competências essenciais para exercer a função; garantir ações de formação para as diversas equipas de trabalho sobre diversidade e inclusão, de forma a consciencializar as pessoas e assegurar um processo de R&S mais equitativo; garantir o anonimato na triagem inicial e, por último, estabelecer parcerias com empresas que promovam práticas inclusivas, para que a Adecco consiga posicionar-se e ganhar visibilidade nesse mercado). A estagiária acredita que todas estas sugestões contribuam de forma positiva para o *employer branding* da Adecco.

Sendo a Adecco uma multinacional de referência no mercado nacional e internacional e sendo uma empresa, extremamente, organizada e com uma estratégia bem definida, os pontos positivos excedem-se, em muito, aos negativos.

O estágio permitiu que a estagiária conseguisse, através das experiências vividas (demonstradas no anexo VI), desenvolver o seu sentido de responsabilidade e compromisso, da mesma forma que aperfeiçoou as suas aptidões linguísticas, de comunicação, liderança e o trabalho em equipa. Permitiu-lhe, ainda, conhecer diversos e distintos perfis de clientes e candidatos. Com a experiência *on-the-job*, a estagiária percebeu que prestar um serviço de qualidade e que corresponda às expectativas do consumidor torna-se cada vez mais difícil dado a facilidade e quantidade de informação existente e que, por consequência, eleva a exigência por eles pretendida e a competitividade entre ETT's. Esta experiência vai possibilitar que, num futuro próximo, a estagiária consiga levar todas as capacidades aqui desenvolvidas para um mercado de trabalho mais abrangente. Conclui-se, assim, que o propósito desta experiência foi conseguido com sucesso.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adecco Portugal. (2023). Sobre nós. Disponível em: <https://www.adecco.pt/sobre-nos/> [Acesso em: 2022/11/23].

Allredge, M. E., & Nilan, K. J. (2000). 3M's leadership competency model: An internally developed solution. *Human resource management*, 39 (2-3), 133-145.

Alves, F. C. (2004). Diário – Um contributo para o desenvolvimento profissional dos professores e estudo dos seus dilemas. *Revista Millenium*, (29), 222-239.

Ana, W. P. S. & Lemos, G. C. (2018). Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. *Revista Eletrónica Científica Ensino Interdisciplinar*, 4 (12), 531-541.

Anosh, M., Hamad, N. & Batool, A. (2014). Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices. *European Journal of Business and Management*, 6 (31), 200-205.

Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego e de Recursos Humanos. (2020). Trabalho Temporário: vantagens para os trabalhadores. Disponível em: <https://www.apesperh.pt/trabalhadores/trabalho-temporario-vantagens-para-os-trabalhadores/> [Acesso em: 2023/03/05].

Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego e de Recursos Humanos. (2020). Trabalho Temporário: vantagens para as empresas. Disponível em: <https://www.apesperh.pt/empresas/trabalho-temporario-vantagens-para-as-empresas/> [Acesso em: 2023/03/05]

Baylão, A. L. D. S. & Rocha, A. P. D. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGGeT)*, 22-24 outubro.

Bilhim, J. A. D. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª ed. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.

Bloom, P. N. & Smith, B. R. (2010) Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of Scalars. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 126-145.

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de administração de Empresas*, 35 (6), 67-75.

Devaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment?. *IZA World of Labor*, 2 (237), 1-11.

El-Hajji, M. A. (2011). Some recent trends in writing job description for the purpose of job evaluation: A reflective view. *American International Journal of Contemporary Research*, 1 (3), 6-14.

Fachinetti, S. M. & Cardoso, J. M. M. (2019). A necessidade da atualização constante da descrição e análise de cargos para o processo de seleção de pessoas. *Revista Uningá*, 56 (2), 85-92.

Ferreira, S. F. & Pinto, S. P. (2023). Falta de mão-de-obra. Um problema difícil de resolver. Disponível em [https://ionline.sapo.pt/artigo/798186/falta-de-mao-de-obra-um-problema-dificil-de-resolver?seccao=Dinheiro\\_i](https://ionline.sapo.pt/artigo/798186/falta-de-mao-de-obra-um-problema-dificil-de-resolver?seccao=Dinheiro_i) [Acesso em: 2023/11/26].

Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. *International Journal on Working Conditions*, (5), 18-38.

Florea, N. V. (2014). Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 73 (1), 80-89.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.

Guia de Emprego, *Com emprego – Emprego e Formação*. [Acesso em: 2023/02/25].

Houseman, S. N. (2014). Temporary agency work. *IZA World of Labor*, 27, 1-10.

Jalloh, A. A. A., Habib, M. A., & Turay, B. (2015). The effects of recruitment and selection processes and procedures in achieving organisations strategic objectives. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1 (8), 121-144.

Kusluyan, S., Kusluyan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 171-214.

Laimer, V. R., & Giachini, V. (2015). A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. *Revista de Administração e Comércio Exterior*, 1 (1), 22-36.

Leclerc, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7 (3), 1-25.

Lei nº 7/2009, Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46738775> [Acesso em 2023/03/05]

Lima, F., Castro, B., Maués, S., Oliveira, A., & Raposo, A. (2016). Processo de Recrutamento e Seleção na Empresa AP Empreendimentos. *Atas Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, 3 (5), 296-305.

Lorincová, S., Ližbetinová, L. & Brodský, Z. (2018). Social Networks as a tool for job search. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 25 (42), 140-151.

Machado, M. M. (2002). O diário de bordo como ferramenta fenomenológica para o pesquisador em artes cênicas. *Sala Preta*, 2, 260-263.

Mazó, M. L. D. S., Severino, J. G. D. A., Sandonas, J. M. C., Silva, L. R. D. & Souza, R. D. S. (2020). Plataforma E-Recruitment: O uso da tecnologia como propulsora do Desenvolvimento Local. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação*, 4, 1-18.

Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20 (1), 31-49.

Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P.A. & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, 3 (6), 724-733.

Mons, A. & Vevere, V. (2020). Behavioral economics perspective on assessment of recruitment and selection practices in Latvia. *Journal of Turība University*, (11), 128-188.

Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, (3), 351-359.

Nduhura, T., Nakajubi, S., Byamugisha, P., Wicky, B. A. & Natamba, S. (2022). Recruitment Methods and Teacher Retention in Private Secondary Schools in Kampala District. *International Journal of Academic Management Science Research*, 6 (8), 10-23.

Neto, A. D., Bandeira, P. S. R. D. S. & Macedo, M. E. C. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 14 (50), 964-974.

Niță, D. & Isac, C. (2016). Labour issues through temporary employment agencies. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 16 (1), 191-198.

Nunes, A. L. P. F., Martins, G. G. & Mendonça, J. M. (2021). A retenção de talentos e o novo normal de recursos humanos. *ID online - Revista de Psicologia*, 15(58), p. 391-409.

Oaya, Z. C. T., Ogbu, O. J. & Remilekun, O. G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3, 32-42.

Observador. (2021). UGT diz que falta de mão de obra se deve a maus salários e condições de trabalho. Disponível em <https://observador.pt/2021/11/25/ugt-diz-que-falta-de-mao-de-obra-se-deve-a-maus-salarios-e-condicoes-de-trabalho/> [Acesso em: 2023/11/26].

Oliveira, L. (2022). Trabalho temporário em Portugal: não esquecer a retenção de talento. Disponível em <https://www.apd.pt/o-trabalho-temporario-em-portugal/> [Acesso em: 2023/11/26].

Otoo, I. C., Assuming, J. & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and selection practices in public sector higher education institutions: Evidence from Ghana. *European scientific journal*, 14 (13), 199-214.

Pimentel, H. (2016). O papel da gestão de pessoas no turismo. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, (4), 81-111.

Rocha, A. M. M. (1982). Características do anúncio utilizado como fonte de recrutamento em selecção de pessoal. *Análise Psicológica*, 2, 377-384.

Roothans, P. J. L. (2021). *O trabalho temporário - análise da situação em Portugal entre 2010 e 2017*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Silva, V., Ferrett, K. & Mancini, R. (2014). Recrutamento e seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. *Encontro de Iniciação Científica*.

Smith, K. J. (2015). Conducting thorough job analyses and drafting lawful job descriptions. *Employment Relations Today*, 41 (4), 95-99.

Tecchio, E. L., Azevedo, P., Nunes, T. S., Dalmau, M. B. L. & Costa, A. M. (2010). Educação a distância: definição do desenho de cargo do tutor a partir das atividades desenvolvidas e competências requeridas. *Novas Tecnologias na Educação*, 8 (3).

Verboncu, I. & Zeininger, L. (2015). The manager and the managerial tools: Job description. *Review of International Comparative Management*, 16 (5), 603-614.

Wecker, A. C & Froehlich, C. (2017). Recrutamento e Seleção por Competências: Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista Eletrónica de Ciências Sociais Aplicadas*, 12 (3), 75-96.

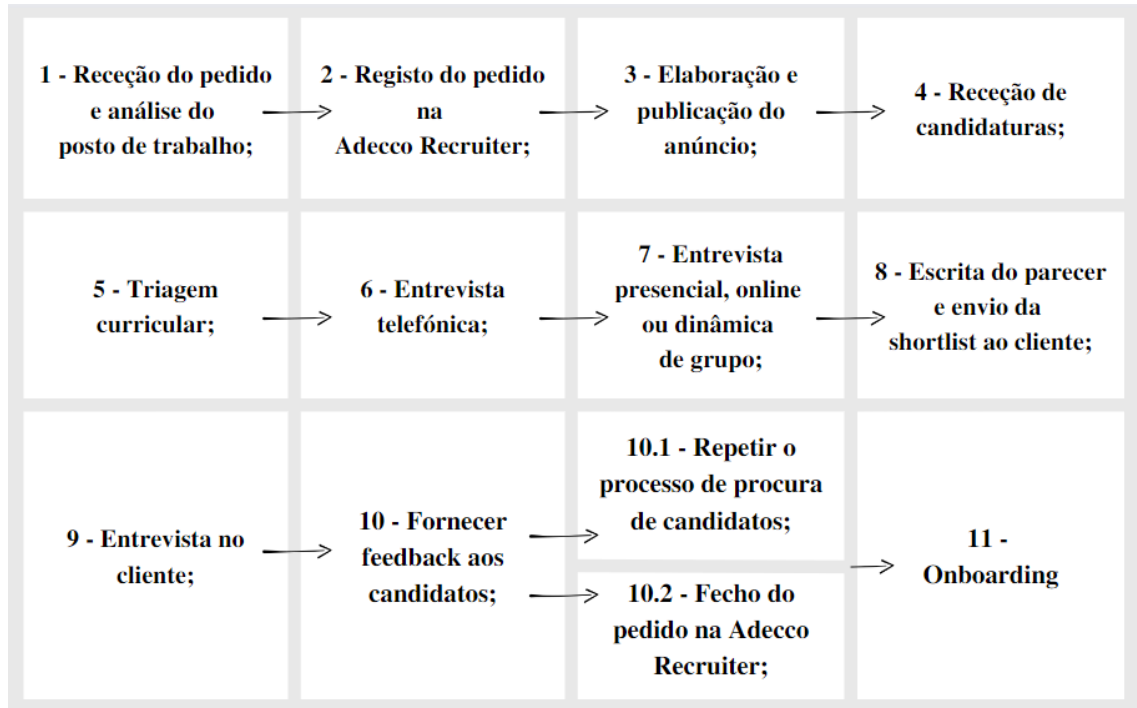
Wolniak, R. (2018). Methods of recruitment and selection of employees on the exemple of the automotive industry. *Zeszyty Naukowe. Organizacja I Zarządzanie. Politechnika Śląska*, 475-483.

## ANEXOS

### *Anexo I – Sumário das atividades desenvolvidas*

<b>Sumário das atividades desenvolvidas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião de boas-vindas e <i>onboarding</i>;</li><li>- Formação sobre práticas de Recrutamento &amp; Seleção;</li><li>- Formação sobre o portal <i>Adecco Recruiter</i>;</li><li>- Reunião de planeamento semanal (realiza-se todas as segundas-feiras);</li><li>- Organização do e-mail: Criação de pastas com os nomes dos clientes, alocando os respetivos e-mails;</li><li>- Avaliação da Base de Dados (realiza-se todos os dias);</li><li>- Observação de entrevistas;</li><li>- Participação no <i>Open Day</i> (evento pontual). Funções: Acolher candidatos, rececionar CV's, apresentar ofertas, assistir a entrevistas;</li><li>- Observação das assinaturas de contrato e consultas médicas (realiza-se todas as quintas-feiras);</li><li>- Triagem de Perfis e Entrevistas Telefónicas;</li><li>- Reunião de <i>Planning</i> e Radar (realiza-se todas as sextas-feiras);</li><li>- Assistência a reunião com cliente para diagnosticar necessidades e definir o perfil;</li><li>- Envio de correio;</li><li>- 1ª semana: Um cliente (cinco vagas na totalidade) a meu cargo;</li><li>- 2ª semana: Três clientes a meu cargo (onze vagas na totalidade);</li><li>- 3ª semana: Contacto direto com um cliente para efetuar partilha de candidatos;</li><li>- 3ª semana: Quatro clientes a meu cargo (nove vagas na totalidade);</li><li>- 10ª e última semana: Contacto direto com dois clientes para efetuar partilha de candidatos;</li><li>- 10ª e última semana: Nove clientes a meu cargo (vinte e duas vagas na totalidade);</li></ul>

Fonte: Elaboração própria.

*Anexo II – Fases do processo de R&S da Adecco*

Fonte: Elaboração própria.

### *Anexo III – Anúncio de emprego*

## Técnico Mecatrónico (M/F) - Carnaxide

📍 Oeiras, Lisboa    🔧 Manutenção, Instalação, Reparação Técnica

A Adecco Recursos Humanos encontra-se a recrutar um Técnico Mecatrónico (M/F) para prestigiado cliente na zona de Carnaxide.

### Funções

- Responsável pela manutenção, diagnóstico e reparação das viaturas;
- Recepção da Folha de Obra do Chefe de Equipa;
- Deslocação da viatura para o seu local de trabalho;
- Requisição das peças inerentes à reparação;
- Execução das operações descritas na Folha de Obra;
- No caso de existirem trabalhos suplementares a realizar dá conhecimento ao chefe de equipa ou ao rececionista;
- Após autorização, efectua a reparação dos trabalhos suplementares;
- Deslocação da viatura, no final do trabalho, para o local determinado.

### Requisitos

- Experiência Mínima 3 anos de Oficina;
- Experiência de Trabalho em Concessões de Marca;
- Conhecimento de sistemas informáticos na óptica do utilizador;
- Conhecimentos de mecânica;
- Conhecimentos de electricidade;
- Conhecimentos de electrónica;
- Certificação para a função segundo standards da Marca.

### Oferta

- Contrato direto com a empresa cliente;
- Vencimento compatível com a função;
- Subsídio de alimentação: 7,63€ em cartão de refeição;
- Horário: Segunda a sexta das 8h às 17h.

Candidate-se!

Fonte: Candidatos Adecco Empregos (2023). Disponível em:  
<https://candidatos.adecco.pt/> [Acesso em: 2023/06/25].

***Anexo IV – Proposta de guia de “Ferramentas prioritárias em função de cada atividade profissional”***

<b>Ferramentas prioritárias em virtude de cada atividade profissional</b>		
<b>Setor profissional</b>	<b>Fonte de recrutamento</b>	<b>Plataforma digital</b>
Engenharia	Abordagem direta	LinkedIn
Finanças	Abordagem direta	LinkedIn
Tecnologia de informação	Abordagem direta	LinkedIn
Área administrativa	Anúncios	Net Empregos
Indústria e logística	Anúncios	Facebook Net Empregos
Hotelaria	Escolas e universidades Opens Days	Facebook Net Empregos
Marketing	Universidades Abordagens diretas Anúncios	LinkedIn Net Empregos
Retalho	IEFP Anúncios Opens Days	Facebook Net Empregos

Fonte: Elaboração própria.



***Anexo V - Proposta de funcionalidade de feedback a acrescentar à Adecco  
Recruiter***

“No seguimento do processo de recrutamento para a vaga de ..., informo que não foi selecionado/a por motivos de (x). Também considerámos que (y).

Contudo, iremos manter o seu CV na nossa base de dados para que possamos considerá-lo para projetos futuros. Caso não pretenda receber um próximo contacto da nossa parte, peço-lhe que responda a esta mensagem com essa indicação.

Com os melhores cumprimentos,

Assinatura”

<b>Listagem de motivos justificativos (x):</b>	<b>Observações opcionais (y):</b>
Inadequação ao cargo;	Muda de empregos com frequência;
Incompatibilidade entre a experiência e os requisitos da função;	Apresenta vários erros ortográficos;
Falta ou excesso de qualificações;	Não mostrou o seu potencial;
Incompatibilidade entre os seus conhecimentos e as competências imprescindíveis para executar a tarefa;	Não tem referências;
Currículo incompleto e pouco explícito;	Apresenta lacunas no seu histórico profissional;
Elevadas expetativas salariais em comparação com os recursos disponíveis;	Apresenta uma forma de estar pouco profissional;
Pausa no processo de recrutamento.	A residência é distante da sede da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

***Anexo VI - Balanço final do estágio***

<b>Balanço final do estágio</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestão dos processos de R&amp;S de vinte e seis clientes diferentes, sendo que existem clientes com várias vagas diferentes;</li><li>- Fecho de quarenta e nove processos;</li><li>- Acompanhamento de reunião com dois clientes (na área da hotelaria e da manutenção de elevadores);</li><li>- Realização de cento e setenta e uma entrevistas, tanto presenciais como telefônicas;</li><li>- Realização de seis dinâmicas de grupo;</li><li>- Recrutamento de vários perfis nas áreas de logística, fabril, comercial, administrativa, distribuição e indústria alimentar.</li></ul>

Fonte: Elaboração própria.