



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**RECRUTAMENTO NAS AGÊNCIAS DE TRABALHO
TEMPORÁRIO: O CASO DA EGOR**

JOÃO MIGUEL SOBRAL GUIMARÃES

OUTUBRO DE 2017



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO NAS AGÊNCIAS DE TRABALHO TEMPORÁRIO: O CASO DA EGOR

JOÃO MIGUEL SOBRAL GUIMARÃES

ORIENTAÇÃO:

Professora Doutora Maria João Nicolau dos Santos (ISEG)

Doutor Jorge Plácido (EGOR)

OUTUBRO DE 2017

Índice	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	V
AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	2
1.1. Trabalho Temporário	2
1.2. Recrutamento e Seleção: Contextualização	5
1.2.1. Recrutamento: Definição e Tipos de Recrutamento	6
1.3. Alguns Métodos de Recrutamento.....	7
1.3.1. Bases de Dados	7
1.3.2. Candidaturas Espontâneas	7
1.3.3 E-Recrutamento	8
1.3.4. Anúncios	9
1.4. Seleção: Definição e Algumas Técnicas.....	10
1.4.1. Triagem Curricular.....	10
1.4.2. Recolha e Controlo de Referências.....	11
1.4.3. Entrevista.....	
CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
2.1. O Grupo EGOR	12
2.2. Missão, Visão e Valores	13
2.3. Algumas áreas de atuação.....	13
Recrutamento	13
Formação.....	14
Consultoria	14
Trabalho Temporário.....	14
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO	15
3.1. O processo de Recrutamento na Egor ATT Mem Martins	15
3.1.1. Metodologia Utilizada	15
3.2. Descrição das Atividades Desenvolvidas em Estágio	18
3.2.1. Outras Atividades Desenvolvidas	20
Tarefas Diárias.....	21
Tarefas Semanais	21
Tarefas Mensais	21
Tarefas Ocasionais.....	21
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	22
4.1. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio	22
4.2. Apreciação Pessoal da Experiência	25
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
5.1. Conclusões	26

5.2. Limitações.....	27
Referências Bibliográficas.....	28
Referências Sitográficas	31
ANEXOS	32

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ATT – Agência de Trabalho Temporário

ATT MM – Agência de Trabalho Temporário de Mem Martins

CV – *Curriculum Vitae*

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

EUTT – Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TT – Trabalho Temporário

AGRADECIMENTOS

É com enorme apreço e gratidão que me dirijo a todos aqueles que me acompanharam no percurso de Mestrado, e também aos que contribuíram para a elaboração do presente Trabalho Final de Mestrado.

Agradeço, em primeiro lugar, à Professora Maria João Santos pela disponibilidade, aconselhamento e apoio académico fulcral.

Um grande obrigado a toda a equipa da Egor – Agência de Trabalho temporário de Mem Martins pelo carinho com que me trataram, pela amabilidade com que me acolheram e pelos momentos e recordações que vão ficar guardados.

Um agradecimento muito especial aos meus pais e irmão pela disponibilidade, pelo esforço e pelo apoio incondicional que me deram neste período e ao longo de todo o meu percurso.

À Marta, que me ajudou desde o início do Mestrado, todo o seu apoio foi imprescindível para que chegasse a este capítulo.

À Paula pela amizade e paciência demonstrada ao longo deste processo.

A todos os meus amigos, em particular, ao Vasco Julião, pelo apoio e acompanhamento diário em todos os meus projetos pessoais e profissionais.

A todos, o meu sincero obrigado.

RESUMO

Outrora uma função de cariz administrativo, o processo de Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos tem assumido uma importância cada vez maior, aparecendo ligado à estratégia e objetivos das organizações. Muitas organizações, de modo a tornarem-se mais flexíveis e baixarem os custos da sua estrutura investem nas Agências de Trabalho Temporário, que assumem um papel cada vez mais importante para as organizações cliente, trabalhando como parceiros estratégicos na prossecução dos objetivos delineados. Estas parcerias vieram proporcionar ganhos significativos para várias empresas utilizadoras, ao mesmo tempo que suscitam, por vezes, alguma revolta para os trabalhadores que por elas passam.

O presente Trabalho Final de Mestrado tem o objetivo de descrever as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular (três meses) na empresa Egor, mais concretamente na Agência de Trabalho Temporário de Mem Martins. Tendo integrado uma agência pertencente ao mercado do Trabalho Temporário, o estágio teve como principal foco as atividades inerentes a esta especialidade, mais concretamente ao que diz respeito aos processos de Recrutamento e Seleção de colaboradores em regime de Trabalho Temporário, bem como o desenvolvimento de determinadas competências em contexto profissional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção; Trabalho Temporário; Flexibilidade; Estágio Curricular.

ABSTRACT

Once, Recruitment and Selection process of Human Resources was a task with of an administrative nature, but nowadays it has assumed a rising importance, connected to the strategy and objectives of organizations. Many of them, to become more flexible and to lower the costs of its internal structure invest in Temporary Work Agencies, which assume a more central role for their client organizations, working with them as strategic partners in the path of completing the outlined objectives. These partnerships created significant gains to user companies and, at the same time, they incite to the workers that are registered to these Temporary Work Agencies.

This document has the objective to describe the activities fulfilled during the period of my internship (three months) in the Egor company, more specifically in the Temporary Work Agency of Mem Martins. Have been integrated in a Temporary Work Agency, the internship had as a primary focus, the activities performed by this kind of agencies, with more focus in the Recruitment and Selection process of Human Resources for temporary work, as well as development of certain professional skills.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment; Selection; Temporary Work; Flexibility; Internship.

INTRODUÇÃO

Integrado no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (GRH), realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão, o presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) reflete as atividades que foram desenvolvidas durante o período de estágio na Egor – Agência de Trabalho Temporário de Mem Martins (ATT MM). O estágio realizou-se entre os dias 27 de Fevereiro e 05 de Maio de 2017, sob orientação académica da Professora Doutora Maria João Santos, e no que diz respeito à empresa, sob orientação do Dr. Jorge Plácido. A decisão de escolher um estágio curricular como TFM foi tomada, pois senti que era a altura e oportunidade ideal para colocar em prática aquilo que aprendi durante o Mestrado.

Os objetivos principais deste estágio foram a aquisição de competências práticas no que respeita a todo o processo de recrutamento e seleção (R&S) de candidatos, esperando-se que, no final deste tempo, pudesse ser autónomo na realização de todas as tarefas que este procedimento exige. Importa referir que a Egor – ATT MM é uma agência de recrutamento de colaboradores em regime de trabalho temporário que surge como uma opção flexível para a GRH de algumas empresas, uma vez que fica encarregue das suas tarefas de R&S de colaboradores; do processamento salarial; do cumprimento das obrigações legais e do exercício do poder disciplinar. Neste estágio curricular foi possível identificar as diferentes tarefas das quais a agência fica incumbida após receber um pedido de recrutamento.

Este TFM está dividido em cinco partes. O primeiro capítulo inicia com uma revisão de literatura sobre o tema do Trabalho Temporário e sua contextualização. A seguir é abordado o R&S onde, não só se define(m) este conceito(s), como também são abordados alguns dos métodos mais utilizados pelas empresas para o seu efeito, nos dias que correm. No segundo capítulo e terceiro capítulo, respetivamente, é feita uma apresentação detalhada da empresa onde foi realizado o estágio curricular tal como a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do mesmo. Posteriormente, no quarto capítulo, é feito o confronto entre essas atividades com a revisão de literatura elaborada no segundo capítulo. Após uma breve análise da experiência de estágio são apresentadas todas as conclusões, ideias para pesquisas futuras, assim como algumas limitações do presente relatório.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Trabalho Temporário

O TT surgiu no final dos anos 20, em Chicago, nos Estados Unidos da América, com o intuito de superar as necessidades de pessoal no setor fabril (Kalleberg, 2000). Esta conceção só chegou à Europa depois do ano de 1945, para colmatar a falta de trabalhadores causada pela II Guerra Mundial. Só em 1960 chega a Portugal a primeira ATT, pois a grande mobilização de soldados para a Guerra Colonial deixou o país com uma grande necessidade de mão-de-obra (Duarte, 2009). O TT tem vindo a apresentar uma tendência nitidamente ascendente (Kovacs, Casaca, Carvalho, Ferreira & Sousa, 2006). Nos últimos anos tem vindo a adquirir maior importância em vários países, um pouco por todo o mundo. O número de trabalhadores temporários varia de país para país, em Espanha por exemplo um em cada três contratos é temporário, contrastando com os Estados Unidos onde em cada vinte contratos, apenas um é temporário (Martínez, De Cuyper & De Witte, 2010). Em Portugal, o número de trabalhadores em regime de TT duplicou em apenas dez anos, representando cerca de 2% do total de trabalhadores empregados, que se encontram neste regime de contrato (Gomes et al., 2008; Chambel, 2015). Esta situação laboral implica uma relação triangular: O cliente, ou Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário (EUTT), que recorre ao TT; a ATT que cede temporariamente o colaborador; e o colaborador que presta o serviço ao cliente, a EUTT (Ferreira & Santos, 2013).

O papel das ATT tem-se vindo a tornar mais complexo e dinâmico, pois o número de clientes tem vindo a aumentar e para cada um deles existem necessidades de mercado diferentes, que por sua vez necessitam de pessoas com experiências e skills diferentes (Purcell, Purcell, e Tailby, 2004). Ao longo do tempo estas relações têm-se tornado cada vez mais complexas, pois existem cada vez mais clientes que exigem das ATT um variado leque de serviços, que não o de mero fornecedor de colaboradores, tendo as últimas de estar cada vez mais ligadas aos objetivos e estratégia dos seus clientes, assistindo os empregados individualmente com aconselhamentos e gestão de carreira (Mitlacher, 2006; Liu, Wu & Hu, 2010; Forde & Slater, 2016). As empresas cliente acabam por estabelecer com as ATT, uma espécie de relação de fidelidade, acabando por incumbir estas da escolha de pessoas de qualidade, com experiência anterior e qualificações profissionais (Kovacs *et al.*, 2006). Para fazerem face às exigências dos seus clientes, as ATT têm de

criar com eles, uma relação de fornecedores, que conseguem atrair os colaboradores apropriados para as funções exigidas (Purcell *et al.*, 2004). Como resultado, a habilidade para atrair e reter trabalhadores temporários de qualidade torna-se crucial, dado que os recursos humanos são o ativo mais importante das ATT (Liu *et al.*, 2010). Muitas empresas, a partir dos anos 90, começaram a desenvolver contratos a longo termo com as ATT para suprimirem as suas necessidades de pessoal, numa relação contínua. (Purcell *et al.*, 2004; Forde & Slater, 2016).

À medida que as organizações procuram melhorar a sua flexibilidade, reduzindo os custos, aumenta a procura de soluções de TT (Boyce, Ryan, Imus & Morgeson, 2007). Nos dias que correm, onde a competição é feroz e a mudança é constante, o termo flexibilidade surge cada vez mais ligado ao sucesso económico. Como refere Casaca (2005), encontramos-nos na era do «capitalismo flexível», onde se assiste a uma acentuada desregulação laboral e a uma maior flexibilidade laboral. Nas últimas duas décadas tem havido um crescimento exponencial das agências de trabalho temporário, que surgem na tentativa de dar resposta às novas exigências de mercado (Mitlacher, 2006). Este cenário competitivo obrigou as empresas a baixar o custo da sua estrutura e a responder cada vez com maior flexibilidade à variação das condições do mercado. O uso de «contingent work» surgiu assim como uma solução para as empresas se adaptarem a estas novas exigências (Matusik & Hill, 1998). Para Belous (1989), existem dois tipos de trabalhadores: os «core workers» e os «contingent workers». Os primeiros pertencem realmente à empresa, têm um grande compromisso e são tratados como parte significativa da mesma. Por sua vez, os «contingent workers», não fazem parte da empresa e não sentem uma grande afiliação por ela. Este termo está associado a instabilidade no emprego. Ao longo dos anos, a tendência de muitas organizações, tem sido a de apostar cada vez mais em «contingent workers», diminuindo assim o número de «core workers».

Apesar do trabalho flexível trazer alguns benefícios económicos para as empresas, pode acabar por trazer consequências negativas para os trabalhadores: tais como insegurança no trabalho (Dettmers, Kaiser & Fietze, 2013), menor autonomia profissional (Kovacs *et al.*, 2006), pouco ou nenhum acesso a formação, menos benefícios de saúde e de habitação (Boyce *et al.*, 2007) e podem auferir salários mais baixos (Gomes *et al.*, 2008). Em Portugal, a taxa de desemprego elevada acabou por favorecer o recurso a formas flexíveis de emprego, aproveitando o aumento da necessidade de trabalho das pessoas, que por vezes não tinham outra escolha (Ferreira & Santos (2013). Por vezes os

trabalhadores em regime de TT são associados a indivíduos com poucas capacidades, falta de inteligência e pouca ética no trabalho. Este estereótipo acaba por se estender a todos os indivíduos, mesmo em casos onde estas características não se aplicam (Boyce *et al.*, 2007). O facto das relações entre os trabalhadores em regime de TT e as EUTT serem de curta duração, torna mais difícil para estes trabalhadores construir relações sociais positivas com os restantes membros, a maior parte deles permanentes, das organizações (Liu *et al.*, 2010). Como referem (Burgess & Connell, 2006), um dos maiores problemas associados ao TT é o facto de não haver uma relação contínua entre os trabalhadores e a organização onde trabalham. Este afastamento pode levar a que os trabalhadores não tenham acesso a formação, desenvolvimento de carreira, benefícios e identificação com a organização. A noção de TT acaba por se afastar da noção de investimento e consequentemente cria instabilidade. *“O facto de se “adquirir o trabalho temporário” coloca os recursos humanos ao nível de um activo de baixo valor, isto é, um recurso efémero, estandardizado, disponível, um recurso que se gere em função da variação das necessidades das empresas.”* (Kovacs *et al.*, 2006:15).

Estas formas flexíveis de emprego podem, por outro lado, abrir também oportunidades como uma participação laboral adaptável às necessidades de cada indivíduo, melhor articulação entre vida pessoal/familiar e por sua vez a melhoria da qualidade de vida (Casaca, 2005). Apesar de haver a crença de que os trabalhadores em regime de TT recebem salários mais baixos, não podemos generalizar, pois nos países onde a legislação é mais rigorosa estes trabalhadores recebem acima da média para compensar o risco e a instabilidade laboral a que estão por vezes sujeitos. O setor da saúde é um exemplo onde este fenómeno acontece (Boheim & Cardoso, 2007). Alguns autores afirmam que o recurso ao TT pode constituir constitui uma nova forma de entrada de colaboradores nas organizações em certas indústrias, pois existem algumas que abandonaram completamente os seus métodos de R&S, substituindo-os por uma única porta de entrada para a organização: as ATT (Ward, Grimshaw, Rubery & Beyton, 2001). Neste sentido Gomes *et al.* (2008), apresentam algumas vantagens desta modalidade de trabalho, tais como: há quem deseje apenas trabalhar por um período limitado de tempo; em início de carreira é bom adquirir vários tipos de experiência para melhorar o CV; pode ser uma via para a pessoa perceber que profissão quer exercer no futuro; muitos trabalhadores em regime de TT são convidados pela organização a trabalhar

permanentemente; e por fim, mesmo que a empresa cliente esteja em insolvência, os trabalhadores, por norma, recebem o ordenado.

As organizações podem promover climas de respeito mútuo, confiança e de compromisso, adotando medidas de integração para os trabalhadores em regime de TT. As próprias ATT deviam ter o papel de alertar as organizações clientes dos riscos da estigmatização e das suas consequências prejudiciais (Gomes *et al.*, 2008). As atitudes e comportamentos positivos da parte de trabalhadores em regime de TT estão dependentes da adoção de práticas que sejam percebidas por estes como benéficas, práticas que respondam às suas necessidades e motivações (Chambel, 2015).

1.2. Recrutamento e Seleção: Contextualização

Durante muitos anos os métodos de R&S utilizados eram arcaicos, recorrendo-se muitas vezes ao palpite quando era necessário colocar um novo colaborador na organização (Peretti, 2007). Ao longo do tempo este processo foi ganhando peso para a maior parte das organizações e hoje em dia é visto como um acontecimento natural, preponderante para a sobrevivência e desenvolvimento das mesmas (Machado & Portugal, 2013). Para que este processo seja mais sofisticado e rigoroso do que o simples pressentimento em relação a um indivíduo, as organizações têm vindo a tornar este processo cada vez mais elaborado, agrupando neste último todas as tarefas relevantes da seleção e integração de pessoas (Peretti, 2007). Ryan & Tippins (2004) vêem o processo de recrutamento e seleção como sendo um dos maiores desafios para as organizações, uma vez que têm que ter em conta os seus diversos *stakeholders*. Deve ser tido em conta que a satisfação do candidato e a sua retenção vão depender da sensação de honestidade e competência que a empresa teve para consigo ao longo de processo de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000), devendo este ser realizado com cautela e rigor. É importante estabelecer objetivos claros e rigorosos para o realizar, pois só assim se consegue criar e desenvolver uma estratégia coerente para ocupar as vagas disponíveis (Breaugh, 2008). Atualmente, com o objetivo de atrair os melhores candidatos, o processo de R&S engloba inúmeras práticas, tornando-o num processo bastante complexo e desafiante (D'Ávila, Régis & Oliveira, 2010).

1.2.1. Recrutamento: Definição e Tipos de Recrutamento

Pode-se definir Recrutamento como o processo que acarreta todas as tarefas e práticas levadas a cabo por uma empresa com o objetivo de identificar e atrair colaboradores (Breaugh & Starke, 2000). Para Câmara *et al.* (2007), o Recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher uma vaga e a triagem dos candidatos que correspondem ao perfil que é pedido. Para Torrington, Hall, Taylor & Atkinson (2011), antes de se iniciar este processo é preciso ter a certeza que existe realmente uma vaga a ocupar, e se for o caso, é necessário decidir se se vai recrutar alguém pertencente à organização (Recrutamento Interno), ou do exterior (Recrutamento Externo).

Como acima referido, o Recrutamento pode ser feito de forma interna ou externa. O recrutamento é interno quando se procura dentro da própria organização o membro mais adequado para preencher a vaga (Gomes *et al.*, 2008). A vantagem aqui reside no facto de ser um processo mais barato e do benefício que existe em o colaborador já estar familiarizado com a organização e com a cultura da mesma (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Dar preferência a este tipo de recrutamento, especialmente através de promoções, tem a grande vantagem de colocar nos colaboradores a vontade de ficar na organização e trabalhar mais arduamente (Torrington *et al.*, 2011). Por outro lado, acontece frequentemente não existir pessoal suficientemente especializado dentro da empresa para a função específica que se procura, e nesse caso torna-se inevitável recorrer ao recrutamento externo (Machado *et al.*, 2014).

Denomina-se por recrutamento externo quando se procura preencher uma vaga com candidatos exteriores à organização. Este tipo de recrutamento está mais associado a empresas com estratégias prospetoras, que procuram constantemente novas oportunidades de mercado (Gomes *et al.*, 2008). Para Ivancevich (2008), quando a empresa esgota todas as possibilidades de recrutar internamente deve recorrer ao meio exterior, adotando uma postura mais dinâmica e proativa. São apontadas algumas desvantagens quando se recorre ao recrutamento externo, como por exemplo o tempo que este processo demora, o seu custo e o facto de poder criar frustrações no seio da empresa, quando este impede um colaborador de ser promovido (Machado *et al.*, 2014). Apesar de comportar alguns inconvenientes, este método tem a vantagem de enriquecer o potencial interno através da entrada de candidatos vindos de fora (Peretti, 2007), que podem trazer novas ideias e conhecimentos para a organização. A identificação de candidatos neste tipo

de recrutamento permite que seja criada um banco de candidaturas ou base de dados para oportunidades que possam surgir mais tarde (Câmara *et al.*, 2007).

Por fim, surge o Recrutamento Misto, que combina os dois tipos de recrutamento, tal como o nome assim sugere. As empresas que utilizam esta técnica para preencher vagas que se encontrem disponíveis procuram colaboradores externamente, no mercado de trabalho e internamente, dentro da própria organização.

1.3. Alguns Métodos de Recrutamento

Existe um grande número e variedade de métodos de recrutamento, no entanto, faz mais sentido abordar neste ponto aqueles que são mais utilizados pela agência, nos quais eu tive possibilidade de participar durante o período de estágio curricular.

1.3.1. Bases de dados

Empresas que baseiam as suas fontes de recrutamento nas novas tecnologias ou em formato *online*, têm a vantagem de criar bases de dados que contêm todos os processos dos candidatos que alguma vez tenham contactado com essas organizações, quer o tenham feito em resposta a um anúncio ou mesmo por candidatura espontânea. Muitas empresas, nos seus *websites*, permitem inscrições em ofertas de emprego, e candidaturas espontâneas. Os dados e perfis dessas pessoas ficam automaticamente armazenados, podendo ser utilizados como fonte de futuros recrutamentos. Algumas empresas, não tendo base de dados própria, pagam uma quantia a outras para poderem aceder à informação e aos perfis profissionais (Anderson, 2003; Shafique, 2012).

1.3.2. Candidaturas Espontâneas

Esta forma de recrutamento consiste em arquivar candidaturas que chegam até uma organização, com o intuito de serem utilizadas para oportunidades futuras, caso surja essa necessidade (Sousa *et al.*, 2006). Este método é bastante utilizado, sobretudo para candidatos à procura do primeiro emprego. Este tipo de prática pode ser uma forma de recrutamento interessante para as organizações, pois revela iniciativa e disponibilidade para trabalhar por parte dos candidatos (Machado & Portugal, 2013).

As candidaturas Espontâneas são uma prática em desenvolvimento muito corrente nas grandes empresas, muitas delas chegam mesmo a optar por este método em detrimento da utilização dos pequenos anúncios (Peretti, 2007). Como refere este autor, o número de candidaturas espontâneas que uma organização recebe pode até ser utilizado como forma de medir a sua reputação, ou seja, de perceber qual a imagem que têm para o público, tornando-se assim numa importante ferramenta de GRH.

1.3.3. E-Recrutamento

Nos últimos anos a Internet tem tido, no âmbito do R&S, uma rápida expansão e um desenvolvimento substancial (Torrington *et al.*, 2011). Com a sua acessibilidade a aumentar tem havido um crescente número de organizações que realizam uma parte do seu processo de Recrutamento e Seleção Online (Bartran, 2000; Anderson, 2003). Para Ivancevich (2008), é possível que este seja o método que mais revolucionou as práticas de recrutamento, tendo-se tornado numa ferramenta importante em todo o mundo. Deste modo, torna-se compreensível que este seja um método que merece especial destaque, sendo utilizado diariamente pela Egor ATT MM.

Pode-se designar por E-Recrutamento todo o recrutamento que é realizado através da Internet, via correio eletrónico, ou de outro tipo de sistema de comunicação avançado que permita a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *online* (Gomes *et al.*, 2008). Para além de ser um método que parece ser cada vez mais fácil de utilizar, é muito mais económico e chega a muito mais candidatos (Torrington *et al.*, 2011). Assim, não só veio facilitar o trabalho para as organizações, como também tem efeito nos candidatos, que acreditam cada vez mais na possibilidade de encontrar um emprego Online do que através dos meios tradicionais (Bartram, 2000). Esta ferramenta permite introduzir filtros que facilitam a triagem curricular e, mais que isso, permite aplicar alguns testes de avaliação de competências online (Sousa *et al.*, 2006). Para muitas organizações a utilização deste método já se tornou até, uma necessidade, caso se queiram manter competitivas (Sylva. & Mol, 2009).

É importante perceber, no entanto, que este método também comporta algumas desvantagens, como por exemplo o facto se poder tornar prejudicial para as caixas de correio, que são muitas vezes bombardeadas com inúmeras mensagens de candidatos que não são adequados para a função (Torrington *et al.*, 2011). No que toca à aplicação de

testes *online* é preciso também ser pragmático, pois como a maior parte dos candidatos responde a partir de casa, podem fazer o teste com ajuda de amigos ou familiares (Mckeena & Beech, 2008). Para terminar, o E-recrutamento pode também trazer alguma desconfiança a alguns candidatos que acabam por nem chegar a concorrer a algumas ofertas *online* (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). Deste modo, este método não pode ser visto como o salvador do processo de R&S, mas sim como uma boa ferramenta de auxílio que tem que ser utilizada de forma estratégica tendo em conta os objetivos da organização.

1.3.4. Anúncios

Para publicitar uma vaga existente é geralmente utilizado o anúncio, que pode ser difundido de várias formas: cartazes, anúncios colocados em jornais, e até em meios audiovisuais como a televisão (Machado & Portugal, 2013). Este é um dos métodos mais utilizados pelas organizações pois permite atrair um grande número de candidatos a responder diretamente às vagas que estão a ser solicitadas naquele momento (Torrington *et al.*, 2011).

Ao elaborar o anúncio, a organização deve ter em conta que este tem que fornecer informação clara em relação à função, para que as respostas obtidas sejam de candidatos relevantes e o mais adequados possível ao cargo, para que este se torne o mais eficaz possível (Bartram, 2000; Sousa *et al.*, 2006). Para Peretti (2007), um anúncio eficaz deve mencionar quatro aspetos: a empresa; o posto; o perfil pretendido; e as vantagens. A quantidade de informação surge aqui como um fator preponderante, pois quando esta é fornecida em maior quantidade e qualidade capta maior interesse e os candidatos sentem mais confiança a responderem ao anúncio (Breaugh, 2008).

É essencial que as organizações estejam consciencializadas que o meio utilizado para difundir o anúncio deve ter em conta o estrato que querem alcançar (Machado & Portugal, 2013). É importante que o anúncio não indique preferência sobre religião, raça, idade ou sexo, por isso a sua atenção tem de ser redobrada quando este é escrito (Ivancevich, 2008). Para Cunha *et al.* (2010), os anúncios devem responder ao Modelo AIDA, ou seja, devem chamar a Atenção do candidato, captar o seu Interesse, despertar Desejo e estimular a sua Ação. Para que isto aconteça o anúncio deve ter uma cor que

chame a atenção, deve incluir o logótipo da organização assim como informações relevantes sobre o cargo.

Para terminar, é de realçar que a colocação de anúncios na Internet revela um nível de eficácia maior do que quando são colocados em jornais ou em revistas, pois o seu alcance é maior e os seus custos reduzidos (Cunha *et al.*, 2010).

1.4. Seleção: Definição e Algumas Técnicas

A Seleção é o processo que advém depois da fase de recrutar e atrair os candidatos, onde são escolhidos aqueles que mais se parecem adequar ao exercício da função requerida (Gomes *et al.*, 2008). Para Torrington *et al.* (2010), o processo de Seleção faz parte de um conjunto de práticas de RH que contribuem para melhorar a performance das organizações. Este autor refere que o processo merece toda a atenção pois uma má seleção pode levar a má performance organizacional, mais gastos em formação e desmotivação dos outros colaboradores. De moto a tornar o processo de Seleção mais rigoroso e fiável, torna-se necessário para as empresas utilizarem não só uma, mas várias técnicas de Seleção (Machado & Portugal, 2014).

De seguida, irei abordar as técnicas de seleção mais utilizados pela EGOR ATT MM, que sendo uma empresa que atua com colaboradores em regime de TT, não realiza alguns métodos comumente utilizados por outro tipo de organizações.

1.4.1. Triagem Curricular

Esta é a fonte de obtenção de informação mais simples que existe e, geralmente, traduz-se no primeiro contacto entre a organização e o candidato (Cunha *et al.*, 2010). A triagem curricular inicia-se com a análise dos *Curriculum Vitae* (CV) ou cartas de apresentação, que devem conter os requisitos da função (Bilhim, 2009). Este método é muitas vezes utilizado como processo de pré-seleção, no entanto, não sendo legítimo afastar qualquer candidato a partir duma simples análise curricular, deve ser afastado apenas quem não cumprir os requisitos solicitados (Machado *et al.*, 2014).

1.4.2. Recolha e Controlo de Referências

As referências ou as cartas de recomendação têm como intuito dar informação para que os gestores encarregues dum processo de seleção possam decidir de forma mais eficaz a escolha do novo candidato (Torrington *et al.*, 2011). Este é um dos métodos mais utilizados nos processos de R&S, por ser uma boa fonte de informação sobre os candidatos (Bartram, 2000). Os candidatos providenciam uma lista de antigos empregadores e os respetivos contactos para que a nova empresa possa entrar em contacto e retirar informações que considerem relevantes (Torrington *et al.*, 2011). Este é um método bastante utilizado, que permite frequentemente distinguir um candidato de outro quando estes se encontram em igualdade de circunstâncias noutros critérios.

Por vezes esta técnica carece de alguma validade, pois uma recomendação ou uma referência é quase sempre feita em tom positivo, dando quase sempre ênfase às qualidades do individuo em questão, deixando de parte elementos ou características menos boas (Gomes *et al.*, 2008). No entanto, existem maneiras de fazer um controlo destas referências, por exemplo, entrando em contacto com os anteriores empregadores do possível candidato, mesmo antes da entrevista para que essa informação possa ser usada no processo de tomada de decisão. Este tipo de controlo assenta na lógica de que o anterior empregador é a entidade que melhor pode julgar a performance profissional do candidato (Bartram, 2000).

1.4.3. Entrevista

A Entrevista é um dos métodos mais conhecidos para selecionar pessoas no mundo do trabalho. A maior parte das organizações incluem a entrevista nos seus processos de R&S, apesar desta ferramenta nem sempre ser utilizada da melhor forma possível (Machado & Portugal, 2013; Peretti, 2007).

Este é um meio económico e rentável para investigar no ser humano as características que se considera importantes e qual a sua finalidade (Machado & Portugal, 2013). Para Bartram (2000), a entrevista é única por ser um diálogo interativo entre duas pessoas dando oportunidade ao entrevistador de ver o potencial do seu candidato, atuando num clima onde pode ocorrer negociação entre as duas partes. Para que a entrevista tenha o efeito desejado deve ser planeada cuidadosamente em função dos objetivos a atingir,

sendo recomendável a elaboração de um plano de entrevista (Câmara *et al.*, 2007). Slowik (2001), refere que uma entrevista, para ser objetiva, deve permitir definir, identificar e quantificar informação relevante; dar possibilidade ao entrevistador de interpretar o comportamento do candidato durante o tempo da entrevista; e conter técnicas que encorajem os candidatos a dar informação mais precisa. Para além disso como afirma Peretti (2007), a entrevista deve decorrer em boas condições materiais e psicológicas, e o entrevistador deve ter elaborado previamente um esquema que permita recolher os dados pertinentes e controláveis, deste modo é mais provável que a entrevista tenha sucesso.

As críticas feitas a este método centram-se na grande variabilidade de avaliações que o mesmo candidato pode ter se for entrevistado por pessoas diferentes. Para além disso, muitos entrevistadores formam impressões nos primeiros minutos de entrevista, ficando o resto do tempo a tentar confirmar essas impressões (Gomes *et al.*, 2008). Dipboye (1982), sugere que talvez os entrevistadores não devessem evitar essas primeiras impressões, mas sim usá-las a seu favor, potencializando-as de forma a tornar a recolha de informação mais eficaz.

CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. O Grupo EGOR

No ano de 1985, Portugal vivia uma época de paz social e de um tranquilo crescimento económico. Nesta altura, as empresas na área de Recursos Humanos (RH) atuavam principalmente na área da formação, recrutamento e seleção. Neste setor, as consultoras internacionais tinham ainda uma presença discreta e centravam-se essencialmente nos processos de reestruturação das empresas públicas de grande dimensão.

Em Maio de 1986 foi constituída a EGOR em Portugal, com a participação maioritária de um grupo líder na Europa no setor do recrutamento e seleção de quadros. Este acontecimento teve como matriz a antecipação dos investimentos que a abertura à Comunidade Europeia iria trazer ao mercado de emprego. Anos mais tarde, a EGOR, constituiu em Portugal novas empresas nas áreas da Formação, Consultoria de Recursos Humanos e Trabalho Temporário (TT).

Em 1992, na sequência de um processo de rutura financeira da EGOR Internacional, a EGOR Portugal concretizou uma operação que permitiu tornar-se numa empresa com capitais exclusivamente portugueses e prosseguir o processo de crescimento e diversificação que abrange a totalidade dos serviços especializados do setor.

2.2. Missão, Visão e Valores

A grande missão da EGOR assenta em Ganhar a confiança dos clientes, candidatos e colaboradores, sendo esse o aspeto que constitui o objetivo mais importante. Centrando-se não apenas em ouvir, mas sobretudo em compreender as suas necessidades e objetivos. Acredita-se firmemente que só sendo capaz de ouvir e compreender as preocupações mais profundas de cada pessoa se pode criar e propor as soluções organizacionais mais adequadas, e ajudar a concretizá-las sempre com um objetivo: as pessoas e os negócios.

Os principais valores para esta organização são a Ética, a Confiança, a Criatividade, o Rigor e a Excelência.

2.3. Algumas áreas de atuação

Recrutamento

A EGOR desempenha, há três décadas, uma posição no mercado de Emprego em Portugal com inúmeros anúncios publicados e muitos profissionais colocados em todo o país. Sabendo que as tarefas de R&S constituem uma das tarefas mais exigentes e complexas, a EGOR acredita que encontra a pessoa mais indicada para qualquer que seja a função que se pretenda. Contando com uma equipa de consultores especializados, esta empresa responde a necessidades de empresas e organizações de todos os setores, pesquisando, selecionando e colocando candidatos ou equipas de trabalho em vários níveis de responsabilidade.

Formação

Com uma abordagem centrada nas pessoas, a EGOR utiliza o *design thinking* para atender às necessidades específicas e motivações dos colaboradores e das empresas criando experiências interativas que conduzem os seus participantes da aprendizagem à ação. Com o lema: “uma aprendizagem, um treino, uma reflexão e um crescimento”, a empresa desenvolve ações de formação comportamental à medida, quer em formato presencial ou *blended learning*.

Consultoria

O Grupo EGOR dá especial importância ao Capital Humano das Organizações, adequando-o aos objetivos de negócio, potencializando os seus ativos e talentos, com o objetivo de expandir, redimensionar e desenvolver a empresa. A sua atuação é contínua, acompanhando e monitorizando periodicamente a organização cliente, garantindo a manutenção do sistema de gestão. Para além disso assegura a adequação aos mercados onde opera ao mesmo tempo que cria soluções e fornece dados quantitativos e qualitativos para suporte às decisões estratégicas e de gestão.

Trabalho Temporário

O Trabalho Temporário apresenta uma solução flexível para a GRH das organizações libertando-as das tarefas de R&S de colaboradores, do processamento salarial, e do cumprimento das obrigações legais e do exercício do poder disciplinar. Os colaboradores ficam disponíveis pelo período de tempo necessário, reservando para a empresa cliente o poder de autoridade e direção para não colocar em risco as estratégias empresariais. As empresas encontram nas ATT um apoio privilegiado de consultoria e gestão de RH, e aconselhamento quanto à legalidade de procedimentos.

Neste momento, a EGOR conta com seis ATT espalhadas pelo Norte e Centro do país: Viana do Castelo, Porto, Aveiro, Alverca, Lisboa e Mem Martins.

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

3.1. O processo de Recrutamento na Egor ATT Mem Martins

Neste capítulo, descreve-se o processo de R&S levado a cabo pela Egor ATT Mem Martins, que por ser uma ATT realiza processos diferentes, demarcando-se da maioria das empresas que atuam nesta área. Para uma melhor compreensão deste processo, analisam-se algumas das tarefas desenvolvidas no Estágio Curricular.

3.1.1. Metodologia Utilizada

O processo de recrutamento tem início quando surge um pedido por parte de determinado cliente (EUTT), que é aceite pela agência. A partir desse instante, o consultor de RH, a consultora comercial e a assistente de RH tentam realizar ao pormenor o pedido do cliente, no menor intervalo de tempo possível. Na generalidade, podem verificar-se dois tipos de recrutamento diferentes na Egor ATT Mem Martins, que variam consoante a urgência que o cliente tem em ocupar determinada vaga e a responsabilidade que essa acarreta. Por esta razão, a primeira grande preocupação da agência aquando a receção de um pedido, é perceber a durabilidade do contrato, o cargo a ocupar e a sua urgência.

Quando se tratam de pedidos com maior número de vagas a preencher, para efetuar contratos a longo prazo ou para cargos de maior responsabilidade existe um contacto (pode ser presencial ou não) entre a consultora comercial e o cliente a fim de compreender a cultura da empresa, a sua visão, o mercado onde está inserida e o contexto onde o futuro candidato vai exercer funções. Este acompanhamento mais personalizado serve para que o processo de recrutamento seja mais rigoroso e adequado às necessidades específicas de cada cliente.

Procede-se então, ao levantamento do perfil do candidato, desejado. Nesta altura tenta-se identificar quais são os requisitos necessários, as competências base e as habilitações que são exigidas pela empresa cliente para a função a desempenhar, tal como alguns traços de personalidade que se considerem importantes. Depois, importa saber quais as condições oferecidas pela empresa cliente, o valor de faturação e outras determinações legais exigidas.

Concluída a primeira fase, inicia-se a procura de candidatos que é feita através da colocação de anúncios, triagem de candidaturas espontâneas e pesquisa no Sistema Informático (G3T) por colaboradores antigos que obtiveram *feedback* positivo em clientes anteriores. Os anúncios (**Anexo 2**) são colocados em sites de emprego (como por exemplo a net emprego ou o sapo emprego), no site e Facebook da Egor, e em Centros de Emprego. As candidaturas realizadas no site da Egor vão diretamente para a sede, que por vezes comunica com as ATT e reencaminha algumas das candidaturas que se possam encaixar em determinado perfil, consoante os pedidos que houver em aberto. As candidaturas espontâneas feitas presencialmente na Egor também são uma fonte de recrutamento, embora para cargos intermédios e superiores não alcancem os mesmos resultados que os anúncios.

Pode-se dizer que existe uma rede de pessoas que trabalham ou trabalharam com a Egor ATT Mem Martins que estão sempre em “*stand by*” para este tipo de pedidos. Estes colaboradores, tendo obtido *feedback* positivo por parte de empresas cliente são os primeiros a ser contactados sempre que o seu perfil se enquadra na vaga a preencher. Muitas vezes, derivado às suas boas prestações, estes colaboradores acabam por ser cedidos às empresas cliente acabando mais tarde, por se tornarem efetivos. Para se realizar a pré-seleção de candidatos analisam-se os CV, os certificados e as cartas de recomendação recebidas em resposta aos anúncios colocados. O objetivo é conseguir juntar um número suficientemente grande de candidatos que se adequem ao perfil e função requerida, para que passem todos à fase final. Inicia-se então a fase das entrevistas telefónicas, onde se expõe ao candidato as condições de trabalho, função a desempenhar, condições remuneratórias, entre outras. Se a pessoa estiver interessada na vaga disponível procura-se saber se a pessoa se encontra no desemprego, se está a receber subsidio, como correu a experiência em empresas anteriores e os motivos de saída, etc. Durante a etapa de seleção o principal objetivo é compreender que candidatos é que melhor se enquadram na função a desempenhar no futuro, sendo utilizada a técnica da entrevista individual semiestruturada. Nessa entrevista existe uma breve apresentação da empresa (EGOR) e do modo como trabalham as suas ATT. De seguida são feitas várias questões de modo a aferir a experiência profissional do candidato sendo depois explicado como se vai suceder o processo de seleção caso a pessoa passe à fase seguinte. Depois da entrevista faz-se a distinção dos candidatos que não ficam selecionados e dos que passam à fase seguinte. Todos os indivíduos são informados da decisão telefonicamente, independentemente de

terem sido selecionados ou não. Para concluir o processo é enviado um documento para o cliente com os nomes e os CV dos candidatos selecionados para entrevista. Depois desta fase, o cliente informa a ATT de qual foi o candidato escolhido para que esta possa contactar o candidato e dar a notícia.

No caso de os pedidos recebidos serem para cargos temporários e de menor responsabilidade, passa-se à frente a fase de contacto entre a consultora e o cliente e passa-se diretamente para o levantamento do perfil do candidato desejado, qual o número de vagas a preencher e quais são as condições de trabalho e remuneratórias, para que se possa adequar e contextualizar o discurso no primeiro contacto com os candidatos. A grande maioria destes pedidos urgentes são para trabalhos que não requerem uma especialização específica, ou seja, são chamados de perfis indiferenciados, tais como: entregar panfletos à entrada duma loja; estar numa fábrica a embalar alimentos; ou até ajudar a descarregar carrinhas duma empresa de mudanças, portanto o único critério de seleção é a disponibilidade para se apresentar no local à hora pedida.

Nestes casos em que a falta de pessoal tem que ser colmatada no próprio dia ou no dia seguinte, não existe tempo para a colocação de anúncios em sites e ainda menos para a marcação de uma entrevista presencial, por isso o procedimento é acelerado ao máximo. O primeiro passo é recorrer ao G3T para ver a lista de colaboradores que trabalham com a ATT MM em determinado cliente ou que já tenham realizado trabalhos no passado, para saber se estão disponíveis para a vaga a preencher. Esta é a forma mais segura de recrutar para este tipo de pedidos porque tratam-se de pessoas com quem já houve contacto presencial, existindo uma maior relação de compromisso do colaborador perante a agência. Se a procura não surtir efeito recorre-se ao Plano B: as fichas de inscrição (**Anexo 3**). A Agência de Mem Martins é uma agência aberta ao público, ou seja, todos os candidatos podem entrar, preencher uma ficha de inscrição e deixar o CV presencialmente, ficando aptos a serem contactados caso surja alguma vaga na área a que se propuseram.

Nos casos de maior urgência esta torna-se uma importante e fiável fonte de recrutamento, porque sempre que algum individuo entra na ATT MM com o objetivo de se inscrever, é feita uma entrevista a essa pessoa, para se perceber qual a sua área profissional, como foi o seu percurso até à data, e que tipo de trabalho está à procura, para além de muitas outras informações que possam ser relevantes para as vagas em aberto. Por isso, a agência acaba por ficar a conhecer (mesmo que superficialmente) todas as

peessoas que se inscrevem, e nestes pedidos pode ser muito útil. Outro método utilizado como recurso nestas situações é a verificação de todos os e-mails enviados por candidatos em resposta a anúncios mais antigos (por vezes enviados um ano antes) para áreas não especializadas ou idênticas ao tipo de área que é pedida. O último método referido é moroso e por vezes ineficaz, pois muitas das pessoas contactadas acabam por já estar empregadas, não se encontrando interessadas e disponíveis para trabalhos de curta duração. Este processo termina quando um dos candidatos é selecionado, segundo os critérios acima referidos. Mais tarde é feito um contacto com o cliente final com o objetivo de obter feedback acerca da prestação do colaborador enviado. Importa perceber que este tipo de pedidos têm uma urgência muito maior porque grande parte das vezes o objetivo é substituir alguém que está a faltar no preciso momento em que nos é solicitado o recrutamento. Nestes casos, acontece muitas vezes a empresa cliente enviar o pedido não a uma, mas a várias ATT, daí o trabalho da ATT MM ter de ser feito a uma velocidade “relâmpago”, para que seja a primeira agência a conseguir preencher essa vaga.

Quer o processo de recrutamento seja complexo e faseado, ou mais simples e rápido, no próprio dia elabora-se o contrato de trabalho entre a ATT e o colaborador e posteriormente procede-se ao seu registo no Portal da Segurança Social (**Anexo 4**). Se o colaborador não estiver disponível para se dirigir à agência o contrato é enviado para a sua morada, tendo de ser assinado e devolvido com a máxima urgência possível. O nível de dedicação é o mesmo para os dois tipos de recrutamento, mesmo que o último referido tenda a ser mais célere, é feito com o mesmo grau de afinco. O mesmo se passa com na relação com os clientes, sendo um cliente antigo ou um cliente com algumas horas apenas, o brio e o profissionalismo com que são tratados é exatamente o mesmo.

3.2. Descrição das Atividades Desenvolvidas em Estágio

O estágio por mim realizado, inserindo-se numa das ATT da Egor, teve como principal foco de atuação o R&S e todas as tarefas que complementam esse mesmo processo. O principal objetivo deste estágio curricular era ter contacto com a minha área de estudo, para que no final já tivesse uma noção prática e alguma autonomia na realização de um processo de R&S e tarefas que dele advêm. Então, à exceção das tarefas e atividades de cariz comercial (que dizem respeito ao consultor comercial e, em parte, ao consultor de RH) tive oportunidade de estar envolvido na maioria dos processos de

recrutamento e em outras atividades desenvolvidas pela ATT MM durante o meu período de estágio. Por ser uma área inconstante em relação ao volume de trabalho, as tarefas que me eram delegadas iam variando no grau de exigência e rapidez, consoante o dia e os pedidos de R&S que chegavam á agência.

Durante as primeiras duas semanas do estágio o meu trabalho foi acompanhar cada um dos colaboradores em algumas tarefas que iam realizando, tais como: colocação de anúncios, triagem curricular, entrevistas telefónicas, faturação etc.

Desde o principio que tive contacto com a base de dados da Egor, o G3T, sistema informático que guarda toda a informação geral da empresa, dos seus clientes e também dos colaboradores. Para além de guardar informação, esta ferramenta permite realizar a faturação mensal de cada colaborador, processo que acompanhei várias vezes ao longo do estágio. Diariamente, cabia-me a função de introduzir contratos de novos colaboradores assim como os seus processos, e alterar informação (número de telemóvel, morada, etc.) de outros processos sempre que fosse necessário.

A partir do primeiro dia de estágio, fiquei incumbido de receber todos os candidatos que se iam inscrever presencialmente à agência, sendo que cada candidato que entrasse (entravam em média 5 pessoas por dia) para se inscrever era entrevistado por mim. As entrevistas duravam entre 5 a 10 minutos e ocorriam depois do candidato preencher a ficha. Nessas entrevistas tive oportunidade de auxiliar alguns dos candidatos mais jovens a decidir para que tipo de trabalho deviam apontar consoante o curso (muitas vezes profissional) que tinham realizado, ajudei alguns candidatos a realizar o CV, explicando o que deveria constar e o que era irrelevante e acima de tudo ganhei uma boa noção de como é conduzir uma entrevista sozinho, sem guião, utilizando como auxilio a ficha de inscrição da Egor (**Anexo 3**) e o CV de cada candidato.

Sempre que surgiam processos em que o acompanhamento ao cliente era mais personalizado, rigoroso e em que a atenção tinha de ser redobrada, a minha função passava por compreender as especificidades do pedido, colocar os anúncios online, pesquisar no sistema informático (G3T) por antigos colaboradores que se pudessem encaixar no perfil, auxiliar na triagem curricular e validação de candidatos, realizar entrevistas telefónicas e agendar entrevistas presenciais na agência ou diretamente no cliente final, caso os candidatos se enquadrassem.

Ao longo do estágio tive oportunidade de acompanhar o consultor comercial na elaboração do guião para várias entrevistas assim como na realização das mesmas. Durante as primeiras entrevistas (duas) fiquei com um papel discreto, apenas observando todo o processo. Gradualmente, durante as entrevistas, comecei a ter espaço para colocar algumas questões aos candidatos, caso fosse pertinente e oportuno. Mais tarde tive oportunidade para conduzir entrevistas individualmente.

No último mês, havia cerca de três empresas cliente que estavam constantemente a recrutar para motoristas de pesados, ajudantes de motorista e embaladores para uma fábrica de produtos alimentares. Os processos para motorista de pesados eram dos mais difíceis de concluir pois os salários oferecidos eram abaixo da média e o trabalho exigia que se saísse de Portugal várias vezes por mês. Nessa altura fiquei responsável por conduzir todo o processo de recrutamento para esses clientes, desde a triagem curricular até ao envio dos candidatos para a entrevista final no cliente, sempre com o supervisionamento e aconselhamento do Consultor de RH. Durante esse mês realizei seis entrevistas presenciais, duas para o cargo de ajudante de motorista e as restantes para motorista de pesados, visto que o processo de R&S para a fábrica só exigia entrevista telefónica.

À semelhança destas tarefas de carácter geral, foram minhas responsabilidades as de atendimento, esclarecimento de dúvidas, encaminhamento de candidatos, atendimento telefónico e auxílio na inscrição presencial de candidatos.

3.2.1. Outras Atividades Desenvolvidas

Para além de todas as atividades acima explanadas que realizava atendendo às necessidades dos processos de R&S que iam surgindo, havia outras, que irei referir neste ponto, já previamente estipuladas, das quais estava responsável.

Tarefas Diárias

Contactar diariamente os colaboradores (cerca de 30 ajudantes de motorista) de uma empresa cliente para os informar do horário de turno que iam realizar no dia seguinte. Sempre que algum colaborador informava que ia faltar ficava incumbido de o substituir por outro.

Tarefas Semanais

Planeamento dos turnos e horários e respetivo contacto telefónico de colaboradores (cerca de 25 embaladores) para uma Empresa cliente, no setor Alimentar. Ficava responsável por colocar os colaboradores, tendo em atenção que turnos lhes convinhassem mais.

Tarefas Mensais

No final de cada mês tinha a responsabilidade de elaborar os relatórios de despesa e Kms de vários colaboradores que realizavam supervisão de promotores, de acordo com as faturas que os mesmos enviavam.

Tarefas Ocasionais

Supervisionamento de um Inventário

Existia uma empresa cliente, do setor têxtil que fazia pedidos de recrutamento todos os anos, aquando a realização do seu Inventário. Para além dos cerca de 20 colaboradores que necessitavam, pediam que houvesse um Supervisor no local do trabalho, da parte da Egor. Fiquei responsável por supervisionar o Inventário, sendo que as tarefas eram: fazer a chamada no início, para ver se faltava algum colaborador (caso faltasse teria que substituir esse colaborador por outro que estaria já como suplente, pronto para se deslocar ao local); acompanhado pela chefia, distribuir os colaboradores pelos diferentes setores da loja; durante o inventário circulava pelos diferentes setores para auxiliar caso houvesse alguma dúvida; e por fim, fazer circular uma folha que todos tinham que assinar onde constavam as horas que tinham trabalhado.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

4.1. Confronto da Revisão de Literatura com as Atividades de Estágio

Iniciando este capítulo é importante referir que a Egor ATT MM, assim como outras ATT, funcionam como elo de ligação entre as empresas que procuram preencher uma vaga, e os colaboradores ideais para a ocupar. Isto significa que em grande parte dos processos a decisão final acerca do colaborador selecionado pertence à empresa que fez o pedido de recrutamento. Assim, podemos dizer que a Egor ATT MM adotou um procedimento de R&S adaptado, tentando não deixar de fora nenhuma etapa relevante, tendo sempre em conta que a entrevista final, testes que possam ser realizados e principalmente a decisão final, pertencem à empresa cliente (Peretti, 2007).

Em relação à área de atuação da Egor ATT MM, ou seja, recrutamento de colaboradores em regime de TT, a estratégia passa por tentar atrair o melhor candidato no menor espaço de tempo possível. Para as agências, a continuação de contratos duradouros com as organizações (EUTT) dependem essencialmente da habilidade que têm em satisfazer as suas necessidades da forma mais rápida possível, diariamente (Forde, 2001). Independentemente do tempo que existe para efetuar o processo de recrutamento, há que ter em atenção a sua qualidade, pois isso acaba por ter influência na qualidade de candidatos que a empresa consegue atrair e posteriormente na qualidade do trabalho que irão executar (Gomes *et al.*, 2008). Para que o processo de recrutamento tenha êxito, é necessário que a empresa cliente seja exaustiva na descrição do perfil do candidato desejado, pois só assim a agência pode adaptar a sua atuação de modo encontrar a pessoa ideal para o cargo a ocupar, uma vez que este procedimento deve ser estratégico e não obedece a um modelo fixo (Camara *et al.*, 2007).

Sendo que se trata de um ATT, só faz sentido que seja abordado o recrutamento externo, pois se determinada empresa recorre à Egor ATT MM para que esta recrute candidatos para preencher determinada vaga (muitas vezes com urgência), é porque internamente já parece ter esgotado todas as suas possibilidades. Neste contexto o recurso ao recrutamento externo, para além de necessário, acaba por oferecer alguns benefícios como novas ideias e novas experiências, para além de enriquecer a qualidade dos recursos humanos da empresa, como refere Machado *et al.* (2014), mesmo que nos estejamos a referir a um trabalho temporário. Apesar de o recrutamento externo ser mais dispendioso

do que o recrutamento interno, é também mais célere (Camara *et al.*, 2007), celeridade essa que nestes casos de urgência faz toda a diferença. Tal como referido por Forde & Slater (2016), as empresas cliente utilizam várias ATT em simultâneo para colmatarem as suas falhas de pessoal, mas só desenvolvem uma relação de fidelidade com uma delas, a que recrutar mais rápido e com mais qualidade.

Na Egor ATT MM, uma importante fonte de recrutamento são as candidaturas espontâneas, que acontecem presencialmente. Esta prática, muito comum entre candidatos à procura do primeiro emprego mostra bastante iniciativa e motivação para trabalhar, tal como referem Machado & Portugal (2013), e tornou-se bastante útil pois muitos clientes procuravam perfis indiferenciados ou pessoas sem experiência para alguns trabalhos mais simples. No entanto, como sugestão de melhoria, a agência devia estipular um dia e uma hora certa para todos os candidatos que se querem inscrever, ficando uma pessoa encarregue desse processo. Assim, por um lado evitavam-se as inúmeras interrupções que acontecem semanalmente, e por outro os candidatos tinham alguém mais atento a ajudá-los na inscrição e ouvir a sua experiência profissional.

Na agência recorria-se muito ao recrutamento via Internet, através da colocação de anúncios em sites de emprego e em redes sociais tais como o *Facebook*. Através deste método é possível reduzir exponencialmente a duração de um processo de recrutamento, tal como o seu custo (Gomes *et al.*, 2008). Esta redução no tempo de duração do recrutamento ganha especial importância quando se trata de uma ATT, pois os prazos acabam por ser mais apertados.

As bases de dados são uma ferramenta importante no armazenamento de perfis de candidatos para processos de recrutamento (Shafique, 2012). Na Egor ATT MM a base de dados existente serve apenas para colocar candidatos que se tornaram colaboradores, ou seja, só depois de serem selecionados e inseridos no Portal da Segurança Social é que são inseridos manualmente na base de dados. Seria importante criar uma base de dados para os candidatos que nunca trabalharam na agência, para que pudessem estar categorizados pela área profissional em que procuram emprego. Até ao momento, quando surge um pedido novo de recrutamento é necessário ir até aos *dossiers* e folhear as fichas de inscrição até encontrar o candidato que se procura. Esta mudança, para além de reduzir substancialmente a quantidade de papel gasto, acabaria por facilitar o processo de pesquisa, assim como reduzir o seu tempo.

Relativamente ao processo de seleção, a técnica mais utilizada pela Egor ATT MM era a entrevista (presencial ou telefónica). Importa lembrar que para pedidos de recrutamento para trabalhos mais duradouros ou para cargos de maior responsabilidade, a entrevista servia para validar os candidatos para a fase seguinte: entrevista no cliente final. Assim sendo, nestes casos, não era a agência que finalizava o processo de recrutamento, ao invés do que ocorria com pedidos de recrutamento urgentes, para perfis indiferenciados ou ainda para vagas de curta duração. Tal como refere Peretti (2007), para a entrevista presencial ter sucesso é necessário que decorra em boas condições materiais e que o entrevistador tenha elaborado um pequeno esquema de entrevista para conseguir recolher dados relevantes. Em relação às várias entrevistas a que assisti o entrevistador esteve sempre bem preparado, guiando a entrevista de forma exemplar. No que diz respeito às condições materiais, essas não eram as melhores, visto que as entrevistas ocorriam num *open space*, havendo muitas interrupções com a entrada e saída de pessoas e algum ruído. Por vezes notava-se que os candidatos se sentiam um pouco desconfortáveis por não haver um espaço próprio para a realização de entrevistas. Para além das entrevistas presenciais e telefónicas penso seria recomendável para a agência a utilização da entrevista via Internet ou por videoconferência, conseguindo por um lado encurtar a distância, e por outro dando a possibilidade do entrevistador conseguir observar o comportamento não verbal do candidato (Chapman & Rowe, 2002). Este tipo de tecnologia, que acaba por despende mais tempo do que a entrevista telefónica, poderia ser utilizado para pedidos de recrutamento para cargos de maior responsabilidade ou de longa duração, nos casos em que a empresa cliente fica sediada longe de Lisboa.

A agência deveria acompanhar a integração dos candidatos selecionados nas EUTT, obtendo *feedback* ao longo de todo o processo, pois como referem Liu *et al.* (2010), estudos demonstram que os trabalhadores temporários acabam por ficar à espera que as ATT mantenham contacto regular com eles para que possam melhorar o seu trabalho. Na agência, isto só ocorria com um grupo muito restrito de trabalhadores, que já trabalham para a Egor há vários anos.

Seria importante para a agência e especialmente para os estagiários haver um plano bem estruturado e detalhado das tarefas que se vão realizar ao longo do período de estágio, em vez de irem dando tarefas sem uma estratégia concreta, não seguindo qualquer tipo de calendarização. Esta metodologia ou não metodologia pode causar alguma insegurança para quem está a estagiar.

É notório que a Egor ATT MM faz um enorme esforço para conseguir que o seu processo de R&S seja de qualidade, tentando-se adaptar da melhor forma possível, não só às necessidades específicas de cada cliente como também, às melhores práticas que são abordadas na literatura, tendo sempre um grande obstáculo a ultrapassar: o curtíssimo espaço de tempo que existe para a conclusão dos processos.

4.2. Apreciação Pessoal da Experiência

A realização dum estágio curricular teve uma grande importância para mim, no sentido de perceber de que forma podemos aplicar em contexto organizacional, os conceitos e técnicas aprendidas em contexto académico. Considero que a minha estadia na agência foi positiva e permitiu que percebesse, dentro da área de GRH, o que posso e quero fazer no futuro, assim como adquirir alguma experiência profissional.

A decisão de optar por um estágio curricular como TFM foi feita após muita reflexão e ponderação, no entanto, o facto de poder ser uma porta de entrada para o mercado de trabalho acabou por “falar mais alto”. Após alguns contactos com algumas empresas especializadas em R&S, acabei por optar por uma agência um pouco diferente. Esta opção foi tomada com base na minha curiosidade em tentar perceber que diferenças existem entre os processos de R&S das agências de recrutamento, e os que ocorrem nas ATT, visto que os prazos são mais apertados e a metodologia utilizada acaba por ter de ser um pouco diferente.

Este estágio deu-me a possibilidade de realizar algumas tarefas a nível de GRH, assim como fazer parte de uma equipa coesa e profissional, que tem diariamente como objetivo, cumprir toda e qualquer exigência que seja pedida por algum cliente, mesmo quando o tempo urge e o trabalho se acumula. Aprendi a trabalhar de forma ativa nos diversos processos em que estive envolvido, e mesmo quando sob pressão, a dar o máximo para que a equipa cumprisse os objetivos e resultados esperados. É importante salientar que o processo de aprendizagem ocorreu graças à autonomia que me foi dada e à forte componente experimental que fez sempre parte deste estágio, dando-me a possibilidade de utilizar alguns dos conteúdos teóricos aprendidos no Mestrado em GRH em situações reais.

O acompanhamento que tive por parte do pessoal da agência foi crucial nas diversas fases do estágio e fez com que percebesse a dinâmica da equipa, assim como a melhor forma de realizar as tarefas relativas ao processo de R&S. É de ressaltar a cultura organizacional da equipa da Egor ATT MM, que esteve sempre disponível para me guiar e tirar todas as dúvidas que iam surgindo transmitindo-me o conhecimento e as capacidades necessárias para me tornar mais autónomo e começar a tomar algumas decisões sem precisar de supervisão. Para além disso, tiveram a calma necessária para me explicar a necessidade que existe em adaptarmo-nos às especificidades de cada cliente, pois os perfis pretendidos mudam consoante a estratégia de cada empresa. Ao longo do estágio foi-me sempre dado feedback em relação à minha prestação, o que me possibilitou modificar e melhorar os pontos em que estava menos bem e desenvolver e aperfeiçoar outros, onde já estava mais à vontade.

É justo dizer que a Egor ATT MM foi um ótimo local para aprender, e que o este estágio me serviu de escola ou formação para o que vou encontrar no mercado de trabalho.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

Para as organizações se manterem competitivas, têm de estar preparadas para se adaptar a qualquer circunstância. Nesta tentativa de se tornarem mais adaptáveis, muitas empresas começaram a recorrer a ATT, que surgiram como uma opção viável para melhorar a flexibilidade. Contudo, o crescimento do TT não trouxe apenas vantagens, e é preciso ter em conta os fatores prejudiciais que pode comportar para a EUTT e para os trabalhadores que se encontram neste regime.

Os recursos humanos são vistos, hoje em dia, como ativos fundamentais, sendo considerados uma potencial fonte de vantagem competitiva, para grande parte das organizações. Esta crescente importância dos RH veio alterar o processo R&S, tornando-o mais complexo e rigoroso, começando a fazer parte da lista de prioridades de muitas organizações, estando ligado aos objetivos e estratégia das mesmas. Atualmente, o reconhecimento e o prestígio que uma empresa pode atingir depende também do seu processo de R&S.

Existe uma grande panóplia de métodos de R&S pelos quais as organizações podem optar, dependendo do perfil que estão à procura, do tempo existente para recrutar e também do orçamento que têm para esse efeito. É de salientar que as novas tecnologias trouxeram várias alterações neste contexto, tornando os processos mais rápidos e com os seus custos mais reduzidos. As redes sociais e os sites de emprego aparecem aqui como um forte aliado, uma vez que são ferramentas que não acarretam grandes custos e permitem chegar rápido a um grande número de potenciais candidatos.

Para concluir, nunca é demais salientar que a Egor ATT MM se propõe a prestar um serviço de qualidade, tentando sempre cumprir os prazos estipulados pelos clientes e ajudando os seus colaboradores em todo o processo até à entrada na organização. Embora a falta de tempo e os prazos apertados tornem quase impossível a tarefa de replicar exatamente todos os passos e técnicas que um processo de R&S, descrito pela literatura, pode ter, esta agência esforça-se diariamente para que este trabalho seja feito com qualidade, adaptando os seus métodos e tentando aplicar as melhores práticas possíveis.

5.2. Limitações

Neste ponto irei descrever algumas limitações que surgiram ao longo deste processo, umas inerentes à realização do estágio, outras que estão relacionadas com a elaboração deste relatório.

No que toca ao estágio, houve certas tarefas que gostaria de ter experienciado como o processamento salarial ou acompanhar o consultor comercial a reuniões no cliente que acabei por nunca realizar, pois não havia nenhum dia estipulado para tal, acabando por se adiar sucessivamente. Em relação às entrevistas presenciais, foi uma técnica que gostaria de ter realizado mais vezes, mas na altura em que me foi dada autonomia para tal não eram muitos os processos de R&S que exigissem tal método (presencialmente). O facto de o estágio ter sido realizado numa ATT permitiu-me contactar com um ambiente um pouco diferente de outras empresas e com um ritmo mais acelerado, mas impediu-me de contactar com certas áreas e de realizar certas tarefas que também seriam interessantes, tais como acompanhar um processo de recrutamento interno, observar um processo de recrutamento por *Head Hunting* ou ficar responsável por uma dinâmica de grupo.

A maior limitação na elaboração do relatório de estágio foi não poder relacionar muitos métodos e técnicas de recrutamento e seleção com a minha experiência em estágio, pois como se trata de uma ATT existem algumas técnicas e fases do processo de R&S que não são exequíveis. Outra limitação sentida foi o limite de páginas, que acabou por não permitir que abordasse mais profundamente o tema do TT. Para finalizar, houve certos documentos e imagens que não pude colocar nos anexos por que a agência considerou tratar-se de documentos de cariz confidencial.

5.3. Ações de Melhoria

Neste ponto irão ser resumidas as várias sugestões de melhoria, que foram abordadas no ponto 4.1., sendo elas: a marcação de um dia de semana específico para aceitar candidaturas espontâneas; criação de uma base de dados para novos candidatos; criação de um espaço próprio para a realização de entrevistas; realização de algumas entrevistas por Skype; acompanhar o processo de integração dos colaboradores; realização de um plano de estágio para os novos estagiários; e por fim a criação de iniciativas que fidelizem os melhores trabalhadores.

Referências Bibliográficas

Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (2/3), 121-136.

Bartram, D. (2000), Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 261-274.

Belous, R. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, 112 (3), 7-12.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.^a Edição, Universidade Técnica de Lisboa.

Boheim, R., & Cardoso, A. R. (2007). Temporary help services employment in Portugal, 1995-2000. Paper presented to the National Bureau of Economic Research Conference on Labor Market Intermediation, Cambridge, MA.

Boyce, A. S., Ryan, A. M., Imus, A. L. & Morgeson, F. P. (2007). Temporary worker, permanent loser? A model of the stigmatization of temporary workers. *Journal of Management*, 33, 5-29.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103-118.

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.

Burgess, J. & Connell, J. (2006) Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. *Personnel review*, 35 (2), 129-140.

Câmara, B., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). Recrutamento e Seleção, Humanator. Lisboa: Dom Quixote, 383 – 402;

Casaca, S. F. (2005) Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização, nº 10/2005, Lisboa, ISEG – UTL.

Chambel, M. J. (2015). A Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31, 269-278.

Chapman, D. S. & Rowe, P. M. (2002). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Selection and Assessment*, 10 (3), 185-197.

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

D'Ávila, G., Régis, H. & Oliveira, L. (2010). Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma Análise pela Perspetiva dos Candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (1), 65-80.

Dettmers, J., Kaiser, S. & Fietze, S. (2013). Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 24 (3), 155-161.

Dipboye, R. L. (1982). Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview. *Academy of Management Review*, 7 (4), 579-586.

Duarte, A. (2009). *Satisfação no Trabalho Temporário: Implicações das Motivações para Aceitar o Contrato de Trabalho*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Ferreira, I. & Santos, M. (2013). Análise da Utilização de Trabalho Temporário em Empresas Portuguesas: Riscos e Alternativas. *International Journal on Working Conditions*, 5, 18-28.

Forde, C. (2001). Temporary arrangements: the activities of employment agencies in the UK. *Work, Employment & Society*, 15(3), 631-644.

Forde, C. & Slater, G. (2016) Temporary agency work: evolution, regulation and implications for performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Ivancevich, J.M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10.ª Ed. São Paulo: McGraw Hill Interamericana Editores.

Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.

Kovacs, I., Casaca, S. F., Carvalho, Ferreira J. M. & Sousa, M. T. (2006), Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias, n.º 8/2006, Lisboa, ISEG - UTL.

Liu, C.T., Wu, C. & Hu, C.W. (2010). Managing temporary workers by defining temporary work agency service quality. *Wiley InterScience*, 49 (4), 619-646.

Machado, A., Machado, D. & Portugal, M. (2014). *Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*, 1ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A. & Portugal, M. (2013). *Dicionário de Recursos Humanos*, 1.^a Ed. Lisboa: Clássica Editora.

Martínez, G., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010). Review of Temporary Employment Literature: Perspectives for Research and Development in Latin America. *Psykhpep*, 19 (1), 61-73.

Matusik, S. & Hill, C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.

McKenna, E & Beech, N. (2008). *Human Resource Management. A concise analysis*, 2.^a Ed. London: Pearson Educated Limited.

Mitlacher, L. (2006). The organization of Human Resource Management in temporary work agencies - towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US. *Human Resource Management Review*. 16, 67–81.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.^a Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Purcell, J., Purcell, K., & Tailby, S. (2004). Temporary work agencies: Here today, gone tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, 42, 705–725.

Ryan, A. M. & Tippins, N. T. (2004). Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us. *Human Resource Management*, 43 (4), 305-318.

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

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Sylva, H. & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment; A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (3), 311-323.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*, 8.^a Ed. London: Prentice-Hall.

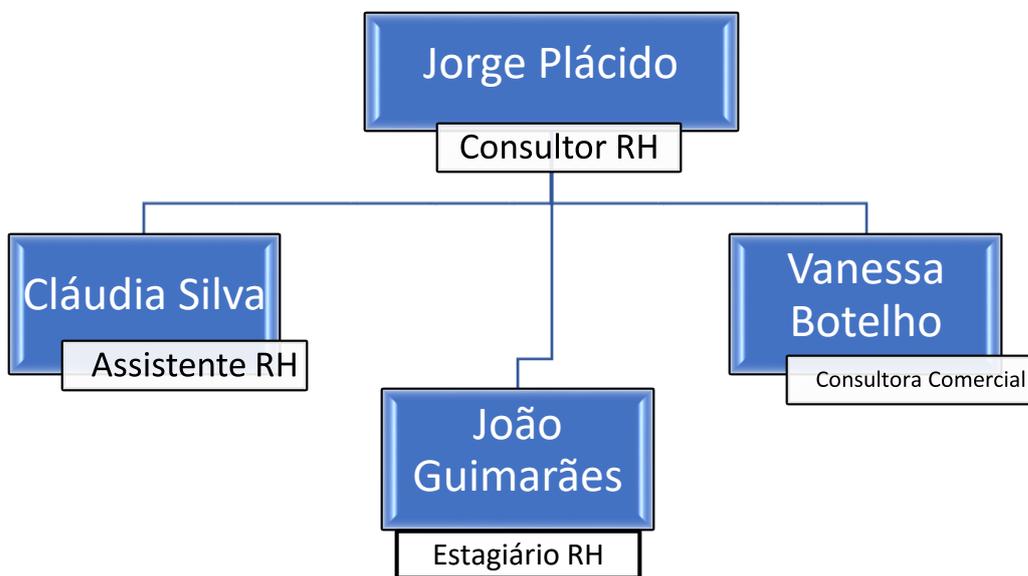
Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J., Beynon, H. (2001) Dilemmas in the management of temporary work agency staff. *Human Resource Management Journal*, 11, 4-21.

Referências Sitográficas

Website do Grupo EGOR – Página consultada em 14 de Setembro de 2017:
<<http://www.egor.pt/en/>>

ANEXOS

Anexo 1 – Agência de Trabalho Temporário de Mem Martins



Fonte: Departamento de RH

Anexo 2 – Exemplo de Anúncio no Sapo Emprego

SAPOEMPREGO
Área de Empresas

GERAL
INTERNACIONAL
EXECUTIVO
UNIVERSITÁRIOS
ÁREA DO CANDIDATO

↑ EMPREGO
FORMAÇÃO
GUIA DE CARREIRA
JOBMATCH NOVO

Encontre o emprego certo Tem **32.890** ofertas que pode consultar

Todas as Categorias

Portugal (28.251)

Todos os Distritos

Pesquisar

Ver todas as ofertas

Portugal	28.251	Reino Unido	1.810	Alemanha	987	Suíça	335
Holanda	326	Bélgica	304	França	260	Irlanda	247

« Voltar
« Oferta anterior | Oferta seguinte »

Operador Armazém (m/f) MARATECA - Subs. Baixa

ID: 4602419
 Data: 10-10-2017
 Empresa: Grupo Egor
 País: Portugal
 Distrito: Setúbal
 Categoria(s): Logística, Compras e Distribuição
 Intervalo salarial: Informação exclusiva JobMatch

Partilhar em:

GRUPO EGOR | PESSOAS E NEGÓCIOS

Mais ofertas desta empresa

SAIBA MAIS

Subscriba a Newsletter

Descrição da Empresa

O Grupo EGOR é um grupo Multidisciplinar de consultores portugueses com forte cultura multinacional que reúne um vasto conjunto de profissionais especializados em todas as áreas de actividade na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios: recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, consultoria, trabalho temporário e outsourcing. Conjugar os objetivos e estratégias dos negócios com as necessidades e motivações das pessoas constitui um dos desafios empresariais que requer maiores capacidades de planeamento e decisão dos gestores. Em todas as áreas de serviços onde actua, o Grupo EGOR pretende ser um parceiro de referência em termos de ética, confiança, criatividade, rigor e excelência de execução.

Registada há 8 anos no SAPO Emprego
7921 ofertas anunciadas nos últimos 6 meses

Detalhe da Função

A RH Portugal, empresa de Outsourcing do grupo EGOR, admite Operador de Armazém para Cliente do sector da grande distribuição, na zona da Marateca, para substituição de colaborador em período de baixa.

Função:

- Efetuar a limpeza do Entrepósito / Armazém.

Horário e Local de Trabalho:

- Das 13h00 às 22h00, com folga ao Sábado e Domingo ou Domingo e 2ª feira;
- Local de Trabalho: Marateca.

Requisitos:

- Escolaridade mínima ao nível do 9º Ano;
- Experiência em funções similares (preferencial);
- Residência próxima;
- Disponibilidade para as seguintes datas: De 13 de Outubro a 24 de Outubro.

Oferecemos:

- Contrato de Trabalho;
- Vencimento Base + Subsídio de Alimentação.

RH Portugal Lisboa – Grupo EGOR
 Siga-nos em Grupo Egor

Os candidatos considerados serão contactados num prazo máximo de 2 dias úteis.

Ofertas últimas 24 horas

- **IT Security Officer (M/F)**
Asblblue - Lisboa
- **Work Abroad - Norwegian Customer Care (m/f)**
Teleperformance Por... - Lisboa
- **Responsável Secção de Papelaria (m/f) - Staples**
Staples - Oeiras
- **Analista Programador Cogen (M/F)**
Asblblue - Lisboa

SAPOJORNAIS

Metatrader 5. Gráficos.
 Indicadores e muito mais na mais completa plataforma do mercado.
www.robotforex.pt

Risco desta empresa?
 Conheça o risco, vendas e lucros de mais de 700 mil empresas!

Anexo 4 – Portal da Segurança Social Direta

The screenshot shows the homepage of the Segurança Social Direta portal. At the top left, there is the logo for 'SEGURANÇA SOCIAL DIRETA' and a welcome message: 'Bem-vindo(a), EGOR - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, LDA | NISS 20004418503'. On the top right, there are navigation links for 'Perfil', 'Mensagens', 'Ajuda', and 'Sair', along with a search bar containing the text 'Preciso de...'. Below the navigation bar, there are tabs for 'SERVIÇOS' and 'DESTAQUES', with 'DESTAQUES' being the active tab. The main content area features a large grey 'i' icon and the heading 'Vai admitir trabalhadores?'. Below this, it states 'Incentivo à contratação de jovens à procura do 1º emprego e desempregados de longa duração' and includes a yellow button labeled 'Conheça o incentivo'. A section titled 'Onde requerer' indicates 'Emprego -> Medidas de incentivo ao emprego'. At the bottom, there are logos for the 'REPÚBLICA PORTUGUESA' and various European Union programs like 'COMPETE', 'ERDF', and 'UNION EUROPEAN'.

Anexo 5 – Website Corporativo da EGOR

The screenshot displays the corporate website for Egor. The top navigation bar includes the 'egor' logo and links for 'QUEM SOMOS', 'O QUE FAZEMOS', 'IMPRESA', 'EXECUTIVE EDUCATION', 'BLOG', and 'CONTACTOS'. On the right side of the navigation bar, there are social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and YouTube, a search bar with the text 'Pesquisa', and a flag icon. The main visual is a large banner featuring a man in a grey hoodie and blue shirt against a cityscape at night. The banner includes the 'egor' logo and the text 'PESSOAS' and 'NEGÓCIOS'. A white callout box on the right side of the banner is titled 'EXECUTIVE EDUCATION' and contains the text 'Dicas e Sugestões de Especialistas' with a red plus sign. In the bottom left corner, there are links for 'HOME' and 'TERMINOS DE UTILIZAÇÃO'. The bottom right corner features the copyright notice '© 2017 EGOR RECURSOS HUMANOS'.