

Mestrado Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado Relatório de Estágio

As ~~Entidades~~ Empresas de Trabalho Temporário no
Recrutamento e Seleção – O Caso da Cabelte

Inês Rodrigues da Silva Pinto

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

DRA. MARIA ALVES

Outubro 2018

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado descreve todo o percurso efetuado durante a realização do estágio curricular na empresa Cabelte em Vila Nova de Gaia, do Grupo Cabelte, no Departamento de Recursos Humanos.

O presente relatório analisa as tarefas realizadas durante o estágio na área de Recrutamento & Seleção utilizadas pela própria empresa, com maior incidência na terciarização deste processo. À sinopse da revisão de literatura de acordo com as atividades desenvolvidas, segue-se a caracterização do Grupo e, mais concretamente, a empresa onde o estágio foi realizado. Estas atividades são descritas em pormenor, procedendo-se a uma análise crítica em comparação com a literatura existente, deixando algumas sugestões de melhoria futura.

Em suma, o estágio na Cabelte proporcionou uma aprendizagem prática à luz do enquadramento teórico de Recrutamento e Seleção obtido no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, permitindo a aquisição de competências *on site* para enfrentar o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Empresas de Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

This Master's Final Work describes the entire course carried out during the curricular internship at Cabelte's company in Vila Nova de Gaia, part of the Cabelte Group, in the Human Resources Department.

This report analyzes the tasks performed during the internship and falls on a consolidated basis in the Recruitment & Selection practices used by the company itself, with a greater incidence in the tertiarization of this process. The synopsis of the literature reviewed according to the activities developed follows the characterization of the Group and, more specifically, the company where the internship was carried out. These activities are described in detail, with a critical analysis compared to the existing literature, leaving some suggestions for future improvement.

In short, the internship at Cabelte provided practical learning in the light of the theoretical framework of Recruitment and Selection obtained in the Master of Human Resource Management, allowing the acquisition of on-site competencies to face the labour market.

Keywords: Human Resources Management, Temporary Work Companies, Recruitment & Selection.

Índice de Acrónimos

BT/MT/AT – Baixa, Média e Alta Tensão

CTTC – Contrato de Trabalho Termo Certo

DRH – Direção Recursos Humanos

EC – Empresa Cliente

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

I&D – Inovação e Desenvolvimento

PT – Posto de Trabalho

[RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados](#)

R&S – Recrutamento e Seleção

TT – Trabalhador Temporário

Índice

I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 Recrutamento e Seleção	2
2.1.1 Práticas de Recrutamento	3
2.1.2 Práticas de seleção	4
2.1.3 R&S em indústrias: melhores práticas?	6
2.2 A ERA DA FLEXIBILIZAÇÃO	7
2.2.1 Formas de trabalho precário	8
2.2.2 ETTs: uma visão global	9
III. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
3.1. Identificação e origem	13
3.1.1. Cabelte / Estrutura Organizacional	14
3.2. Missão e Visão	15
3.3. Responsabilidade social	16
IV. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	17
4.1. Contexto do estágio	18
4.2. Processos administrativos	19
4.3. Recrutamento e Seleção	21
4.4. Outras tarefas RH	27
V. ANÁLISE CRÍTICA	28
VI. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
VII. REFERÊNCIAS	35
VIII. ANEXOS	39
I. INTRODUÇÃO	1
II. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 Recrutamento e Seleção	2
2.1.1 Práticas de Recrutamento	3
2.1.2 Práticas de seleção	4
2.1.3 R&S em indústrias: melhores práticas?	6
2.2 A ERA DA FLEXIBILIZAÇÃO	7
2.2.1 Formas de trabalho precário	8
2.2.2 ETTs: uma visão global	9
2.2.2.1 Vantagens e Desvantagens	11

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: Times New Roman, 12 pt

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Código de campo alterado

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

Formatada: Tipo de letra: Não Negrito

I. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, foi realizado o presente relatório que apresenta um resumo do estágio realizado na empresa Cabelte, em Vila Nova de Gaia.

A possibilidade de realizar estágio, parte integrante do plano curricular, mostrou-se uma oportunidade de colocar em prática conhecimentos teóricos apreendidos em contacto direto com a realidade laboral, realizando atividades pertinentes para apreensão de procedimentos e tarefas no DRH.

Num mundo marcado pela globalização, os mercados de trabalho são caracterizados pela mutação e flexibilização, pelas novas dinâmicas laborais, sob novas formas de trabalho. Atualmente, a análise destas últimas ajuda a compreender a contribuição para a estratégia das empresas que recorrem a estes serviços.

O presente trabalho tem como objetivo compreender a forma como a resposta às novas formas de trabalho, como o *outsourcing*, pode trazer vantagens a trabalhadores e empregadores pela sua particularidade na atuação no R&S em relação às necessidades de mercado. As ETT apontadas como contributos para a continuidade do trabalho precário permitem, simultaneamente, maior flexibilidade à EC e à DRH, surgindo como intermediários das suas constantes necessidades à mudança.

Depois desta introdução, no capítulo I apresenta-se o enquadramento teórico focado no R&S. O segundo capítulo fica reservado à caracterização do grupo Cabelte, empresa onde foi realizado este estágio. Neste capítulo são descritas, de forma concisa, tarefas realizadas no âmbito dos recursos humanos. Por último, é feita uma reflexão crítica, onde é abordado o tema do *outsourcing*, assim como as atividades desenvolvidas à luz do enquadramento teórico, seguidas das conclusões finais.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Recrutamento e Seleção

O processo de R&S é definido por Ployhart (2006) como o processo de atrair, selecionar e reter indivíduos com determinadas competências de modo a atingir objetivos organizacionais. Adebola e Banjo (2017) entendem o R&S como o processo de identificação e manutenção de recursos humanos necessários à sobrevivência e ao sucesso da organização. Para Ferreira e Vargas, 2014, o processo de R&S visa indagar potenciais profissionais no mercado de trabalho, cujo perfil se encaixa melhor na vaga a ser ocupada na empresa. Binning & Barrett, (1989, cit. por Cascio e Aguinis, 2008) definem o R&S como o processo de definir o trabalho que é necessário, identificar as características individuais que maximizem o desempenho desse mesmo trabalho e desenvolver instrumentos de medição para avaliar os candidatos em cada uma das características a nível individual, para que assim se consiga estabelecer um ponto de referência para as melhores ações ao encontro da maximização da utilidade dos recursos humanos.

Embora o R&S seja efetivamente o âmbar das organizações, não existe ainda, de acordo com Sackett e Lievens (2008, cit. por Kundu ~~et al~~ ~~al.~~, 2012:-10), um procedimento comum pleno estabelecido que consiga prever como melhor recrutar e selecionar os candidatos em todas as indústrias. Sackett e Lievens (2008, cit. por Kundu ~~et al~~ ~~al.~~, 2012:-10) justificam esta premissa devido ao facto de diferentes organizações praticarem R&S de forma ~~d~~~~i~~~~s~~~~p~~~~a~~~~r~~~~e~~~~d~~~~i~~~~s~~~~p~~~~a~~~~r~~ consoante o plano de ação *core*, o seu tamanho e necessidades. No entanto, cada vez mais as organizações empregadoras independentemente do seu tamanho ou atividade, tendem a utilizar métodos mais sofisticados, objetivos e *costeffective* de R&S do que anteriormente (Kundu ~~et al~~ ~~al.~~, 2012), como a recorrência a métodos de terciarização de RH.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

A diferença entre recrutamento e seleção de pessoal é evidenciada por Ribeiro (2005, cit. por Ferreira e Vargas, 2014), que considera o recrutamento como o conjunto de um sistema de informações que apura candidatos qualificados para as funções requisitadas. Por sua vez, o processo de seleção implica selecionar o candidato adequado para o cargo. O processo de R&S é complementar, ou seja, as fases influenciam-se mutuamente, sendo que entre os candidatos recrutados, os mais apropriados serão os selecionados, “com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos” (Ferreira e Vargas, 2014: 23). Evidenciam-se, assim, propósitos distintos que serão analisados em seguida.

2.1.1 Práticas de Recrutamento

“As the first stage of staffing process, the recruitment of quality applicants is vital to an organization’s success” (Ployhart, 2006, cit. por Kundu ~~et al.~~, 2012: 10).

O recrutamento, na sua essência, é um processo de busca de futuros candidatos. Podemos e devemos considerar este processo como o grande impulsionador dos resultados para atingir metas organizacionais, uma vez que é através do recrutamento de recursos humanos que a empresa permite a entrada de potencial conhecimento adicional.

Segundo vários autores (Milkovich e Boudreau, 2000, cit. por Ferreira e Vargas, 2014; Mandy, 2008, cit por Gusrdorf, 2008; Costello, 2006, cit. por Adebola e Banjo, 2017), o recrutamento é um método que se utiliza para identificar e atrair um conjunto de candidatos, de entre os quais serão selecionados alguns para, em seguida, serem contratados para o preenchimento do PT consoante os interesses da organização e dos candidatos. Podemos igualmente considerar este processo na submissão por parte dos próprios candidatos dos seus currículos diretamente à empresa (Floreia, 2014). Para Gomez-Meija, Balkin e Candy (2004) o recrutamento enquadra um processo que gere o máximo de candidatos certificados para um cargo em particular.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

O processo de recrutamento passa por um conjunto de outros processos, entre os quais salientamos decisões tomadas pelos próprios recrutadores, e entre recrutamento interno e recrutamento externo (Floreia, 2014). Segundo Taylor (1994), as técnicas de recrutamento podem ser identificadas como formais ou informais. Anúncios colocados no jornal ou em sites de emprego, centros de emprego e agências de emprego são consideradas formais, enquanto técnicas como “boca a boca” são exemplos de técnicas de recrutamento informal (Ullman, 1966).

2.1.2 Práticas de seleção

A seleção é entendida como o processo que representa a tomada de decisão final no processo de recrutamento

(Rucker, 2001, cit. por Adebola e Banjo, 2017: 57).

A seleção de pessoas resume-se à escolha do melhor candidato, aquele que se adapta ao perfil previamente estabelecido pela organização. Estabelece este último previamente é estrategicamente vital para a “saúde” da organização, daí a importância e o cuidado com a condução do processo de seleção, já que isso refletirá na imagem da empresa (Guimarães e Arieira, 2005: ~~p.204~~).

O processo de seleção envolve a triagem de candidatos, a fim de identificar o indivíduo que cumpra a exigência da organização (Rucker, 2001, cit. por Adebola e Banjo, 2017; Guimarães e Arieira, 2005). Para Chiavenato (2006) a seleção consiste na escolha, opção e decisão, em suma a filtragem da entrada (Chiavenato, 2006, cit. por Ferreira e Vargas, 2014).

Nesta etapa testam-se “habilidades, conhecimentos e experiências do possível colaborador, que serão de essencial estima para organização” (Ferreira e Vargas, 2014: 23). Wilk e Cappelli (2003) defendem que diferentes organizações usam diferentes métodos de seleção, tal como acontece com o processo de recrutamento, dependendo da natureza do trabalho e todos os fatores subjacentes (cit. por Kundu ~~et al.~~, 2012). Estes

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

testes às capacidades dos candidatos abrangem métodos mais tradicionais, como entrevistas - desde uma entrevista preliminar a entrevista de desempenho - formulários de inscrição e referências, mas também testes mais sofisticados, entre os quais testes de aptidão, centros de avaliação, amostras de trabalho ou testes psicológicos. As técnicas diversas utilizadas alinham o perfil com habilidades (Marras 2005, cit. por Ferreira e Vargas, 2014: ~~p.31~~; Guimarães e Arieiro, 2005).

A técnica mais empregue será a entrevista, que segundo Ferreira e Vargas (2014) é a mais influenciadora no processo de seleção, dado que é mais pessoal, embora se torne uma técnica imprecisa e subjetiva. Também em forma de entrevista, as dinâmicas de grupo têm vindo a ser cada vez mais empregues pelas organizações. O recrutador pode observar o candidato em interação, fazendo simultaneamente uma análise desse comportamento em relação ao cargo a ser ocupado. Os testes psicológicos e os demais testes são considerados elementos complementares à própria entrevista (Guimarães e Arieira, 2005). Por fim, destaca-se também a importância de ser realizada entrevista por aquele que vai contratar ou pelo profissional incumbido pela área de RH da empresa, pois tal técnica representa aprofundamento dos conhecimentos e habilidades que o candidato deve apresentar, assim como o ajustamento às estratégias organizacionais (Ferreira e Vargas, 2014: ~~p.36~~).

Os resultados estão sempre sujeitos a interpretação e, portanto, propícios a erros (Gusdorf, 2008: ~~10~~; Hofstede, 1991). De acordo com Dessler (2003), a legislação estabelece que a empresa realize uma efetiva e sistemática avaliação dos processos seletivos, afirmando, desta forma, que não está de forma injusta a discriminar nenhum candidato (Ferreira e Vargas, 2014: ~~p.32~~).

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

2.1.3 R&S em indústrias: melhores práticas?

As indústrias necessitam de constante adaptação às viragens do negócio, nomeadamente aos excedentes de produção, maior popularidade do produto. Recorre-se assim à “regra da flexibilidade” no recrutamento de mão de obra.

Segundo Ivancevich (2008) a exigência da flexibilidade nas empresas decorre “[d]a redução de pessoal, a rápida expansão ou redução dos negócios, a globalização, o aumento da concorrência e a reestruturação” (Ivancevich, 2008: 14). Centeno ~~et al.~~ (2001) assenta igualmente o facto da necessidade de substituição de trabalhadores impedidos de prestar a sua atividade, o que pode ocorrer em indústrias dado à elevada percentagem de acidentes de trabalho. Segundo o estudo de Centeno ~~et al.~~ (2001) realizado a quinze EC, estas apontavam como razões para a utilização do TT o acréscimo temporário da atividade, a necessidade de substituição de trabalhadores ausentes ou que se encontram impedidos de prestar a sua atividade, o que ocorre frequentemente em ambientes fabris onde os acidentes de trabalho são recorrentes. Os contratados e subcontratantes obtêm o trabalho de que necessitam, recrutando apenas quando necessário. Neste sentido, observa-se o crescimento do TT, tornando-se possível para a EC aumentar ou diminuir o R&S consoante as flutuações da procura (Centeno ~~et al.~~ 2001).

Os métodos de R&S variam consoante a indústria, adaptando-se às suas necessidades (Scott ~~et al.~~, 1989). Os métodos informais são preferidos nos serviços e no setor manufatureiro tradicional (Kundu ~~et al.~~, 2012). Kundu ~~et al.~~ (2012) defende que as técnicas de recrutamento informal, como referido anteriormente, geram trabalhadores que permanecem com a organização por mais tempo do que aqueles

recrutados por outras técnicas (Breagh, 1981, cit. por Kundu ~~et al.~~, 2012). A título de exemplo, Miyake, (2002) explica que o recrutamento de “boca em boca”, além de mais barato, possibilita a “baixa rotatividade voluntária e (...) baixa rotatividade involuntária” (Adebola e Banjo, 2017: 57). Os funcionários podem desempenhar um papel importante no recrutamento de novos funcionários, e algumas organizações oferecem benefícios a referências bem-sucedidas (Gusdorf, 2008).

O R&S no setor industrial pode estar associado ao TT e conseqüentemente a ETT. De um modo geral, as empresas que recorrem a ETT são do setor da indústria/comércio e pretendem contratar operadores fabris e indiferenciados (Scott ~~et al.~~, 1989). Os empregadores podem utilizar deliberadamente o trabalho de ajuda temporária como dispositivo de triagem sem risco de prospeção (Segal e Sullivan, 1997a; Houseman, 1997; Abraham e Taylor, 1996; Autor, 2001, cit. por Kvasnicka, 2008), recorrendo assim a ETT que prostram os seus serviços a dispor candidatos válidos para aquela função e períodos de tempo. Esta triagem mais aprofundada também pode levar a relações de emprego mais firmes, já que existe qualidade do *job fit* anterior a uma triagem *on-job* (Katz e Krueger, 1999, cit. por Kvasnicka, 2008), isto é, pelo teste às *skills* do candidato em conhecimento prático e teórico, denotar-se-á uma melhor compatibilidade à função.

2.2 A ERA DA FLEXIBILIZAÇÃO

One sign of the changes in the labor market is the difficulty of defining the opposite of a “temporary job”

(Finegold ~~et al.~~, 2002: 3)

A constante entrada e saída de empregados é um movimento sucessivo que ocorre na maioria das organizações atualmente. A gestão deste movimento por parte da administração de RH é sistemática (Milkovich e Bordreau, 2000, cit por Ferreira e Vargas, 2014).

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

O trabalho temporário foi instaurado a partir deste mesmo movimento, tendo em conta o rápido avanço das tecnologias, da ciência e do constante aumento da competitividade, fazendo com que as empresas estejam sempre à procura do melhor. Para tal, são necessárias políticas de flexibilização e adaptação às constantes mudanças sociais, económicas e políticas para que se consiga satisfazer a maximização do lucro deixando as empresas competitivas (Kalleberg, 2000, cit. por Martinez et al et al., 2010). O processo fica assim sustentado na “volatilidade, efemeridade e descartabilidade (...), principalmente, dos que produzem – os homens e mulheres que vivem do trabalho” (Druck, 2011: 42).

Surgem assim, novas formas de trabalho que serão evidenciadas em seguida. Entretanto, as diferentes conjunturas históricas e as transições de uma era a outra evidenciam processos de transformação em que velhas e novas formas de trabalho e emprego coexistem.

2.2.1 Formas de trabalho precário

A caracterização de um mercado de trabalho repleto de transformações e a configuração de novas formas de trabalho reafirmam os desafios e os obstáculos com que os especialistas em RH se deparam, agora, na busca de profissionais (Ricardo et al et al., 2013).

Estas constantes transformações levaram ao fim do emprego a longo prazo, confiando este conceito a trabalhos irregulares, incluindo emprego temporário, que possibilitam reduções de benefícios aos trabalhadores e facilitam a entrada e saída do número de funcionários para fazer face à mudança (Farber & Levy, 2000; Hipple & Stewart, 1996; Kalleberg, 2009; Tilly, 1996, cit. por Raymo et al et al., 2011).

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Neste sentido, vale a pena distinguir duas formas de precariedade: a precariedade do emprego e a precariedade do trabalho. No primeiro caso, verificam-se situações em que o trabalhador, por estar sujeito a um contrato de trabalho com um vínculo instável, toma o seu futuro profissional como incerto. O segundo caso, situações de trabalhadores que não encontrem qualquer satisfação no trabalho que desempenham (Paugam, 2000; cit. por Mesuras, 2009).

Sublinhe-se algumas categorias contratuais associadas à precariedade laboral: o trabalho por conta de outrem de duração determinada, como os contratos a termo incerto e o trabalho temporário; o teletrabalho, e ainda todos os outros como é o caso dos estágios remunerados ou não, contratos de aprendizagem; o trabalho a tempo parcial, como é o caso do “falso trabalho independente” e a subcontratação (Rebelo, 2004:~~40~~).

Gordon (1996) defende que a precariedade assenta na instabilidade da contingência do emprego. Para além disso, considera que precariedade envolve também situações de trabalho parcial e de outras formas de emprego alternativas como acontece com a subcontratação (Gordon, 1996; cit. por Rebelo, 2004), assunto focalizado em seguida, de modo a tentar entender a confiabilidade desta visão tão negativa.

2.2.2 ETTs: uma visão global

Conforme acima referido, as formas de emprego alternativas atuam como agentes de alguma instabilidade e flexibilização, tendo em conta a temporalidade dos contratos e situações profissionais; porém também conceituam vantagens que irão ser ressaltadas mais à frente.

Deve ser referida a diferença entre “subcontratação” e utilização de TT, sendo que este último estabelece uma relação triangular entre a ETT, o TT e a EC; por sua vez a

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

subcontratação exige apenas um contrato entre uma ETT, que fornece os serviços e uma EC, que os utiliza (Centeno e a l e t a l ., 2001).

A subcontratação é, portanto, uma das formas novas de emprego alternativas, exercida sob a forma de ETT. Estas fornecem os seus serviços a empresas que queiram estar a par da constante mudança económico-social. O conceito de ETT é caracterizado por uma relação triangulada, uma vez que o trabalhador temporário é contratado por uma ETT e que, através de um contrato, passa a exercer funções numa empresa (EFILWC, 2007), maioritariamente utilizada para situações temporárias. Segundo Boeheim e Cardoso (2007) as ETT podem ser vistas como um mecanismo de correspondência ao trabalho.

Segundo B u r g e s e C o n n e l e B u r g e s s (20026), os serviços das ETT são mais frequentemente direcionados para empresas que encaram maior instabilidade de produto no mercado ou estão envolvidas numa reestruturação organizacional.

As motivações para o uso de empresas de subcontratação podem ser variadas (Abraham e Taylor, 1996), estando também dependentes da missão e visão da empresa, assim como do seu tamanho e orçamento. A necessidade de trabalhadores temporários pode advir: (1) substituição de licença; (2) trabalho sazonal; (3) excedente de produção; (4) para colmatar as lacunas de recrutamento, enquanto o processo está a decorrer (Boeheim e Cardoso, 2007).

As ETT são consideradas uma fonte útil de recrutamento, cuja pesquisa de candidatos mune a organização de uma *short list* compatível com as necessidades e critérios para a vaga de emprego (Florea, 2014). Como fontes externas, servem como intermediárias entre as empresas e os trabalhadores. Por um lado, permite uma resposta

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

rápida às empresas que tentam preencher uma vaga; por outro lado, são ótimas fontes de aconselhamento profissional (Florea, 2014).

O contrato de trabalho é assinado entre a ETT e o trabalhador, passando o primeiro a ser o empregador formal, sendo responsável, em particular, pelo processamento salarial, pelo cumprimento das obrigações previdenciárias do empregador, pelo seguro contra acidentes de trabalho, entre outros (Boeheim e Cardoso, 2007). Deve também especificar, entre outras coisas, a duração da atribuição, cujo limite máximo é de dois anos. “Mais de 90% dos trabalhadores temporários estão cobertos por um contrato de negociação coletiva, assinado entre sindicatos e representantes do empregador” (Boeheim e Cardoso, 2007: 7).

2.2.2.1 Vantagens e Desvantagens

Muitas são as vozes discordantes quanto à perceção da utilização de ETT como vantajosa, tanto para os trabalhadores de uma forma geral como para as próprias organizações utilizadoras do serviço. A verdade é que as desvantagens existem e as mentalidades ainda associam temporário a precário; todavia também existem vantagens.

A desvantagem mais recorrente incide no facto dos TT serem julgados aos olhos de potenciais empregadores, já que o seu percurso profissional evidencia falta de trabalho regular entendido muitas vezes como um sinal de baixa produtividade. (Kvasnicka, 2008). Boeheim e Cardoso (2007) distinguem ainda o não-comprometimento de um futuro contrato de trabalho a longo termo. Os jovens são pautados por uma sucessão de empregos precários e provisórios, intercalados com momentos de formação ou desemprego, dando origem a “trajetórias yo-yo” (Pais, 2001; cit. por Guerreiro e Abrantes, 2004), por oposição a um trajeto de vida linear característico das gerações anteriores. Existe assim uma segmentação potencial do mercado de trabalho em empregos com baixos salários e menos estáveis com poucas oportunidades de progressão na carreira e empregos

permanentes com remunerações elevadas (Mangum, Mayall e Nelson, 1985; Segal e Sullivan, 1997^a, cit. por Kvasnicka, 2008). Adicionalmente, em termos de formação a contrato por ETT, esta será considerada menor tendo em conta que o investimento nas capacidades e habilidades do TT aumentam o risco deste ser resgatado por uma outra entidade empregadora (Ferber e Waldfogel, 1998, cit. por Kvasnicka, 2008).

Por outro lado, as vantagens situam-se do lado da empresa, designadamente, na diminuição de custos fixos com os colaboradores, que passam a custos variáveis consoante as necessidades, na flexibilização da estrutura interna da empresa, uma vez que se possibilita a transformação ao ritmo do mercado, no aumento da produtividade e da competitividade. Assim todos os esforços são canalizados para o *core business* e na facilidade acrescida de recrutamento do candidato mais adequado num determinado espaço de tempo (Delta Consultores, Tecnologia e Recursos Integrados, 2006).

Do lado do trabalhador, os CTTC servem como uma fase de adaptação para o TT e para a organização de modo a ambos entenderem se as funções e os ideais são favoráveis. As ETT podem fornecer assim uma ponte para o emprego regular para os desempregados, uma vez que os contratados são frequentemente desempregados ou não-empregados (Kvasnicka, 2008). Estes TT podem adquirir habilidades e experiência de trabalho que aumentam a produtividade e, conseqüentemente, perspectivas futuras no mercado de trabalho (Autor, Levy e Murnane, 1999; Paoli e Merrié, 2001; Kvasnicka e Werwatz, 2003, cit. por Kvasnicka, 2008).

Alguns autores (Houseman, 2001; Lopes e Chambel, 2014; Mitlacher, 2007) defendem que as ETT possuem, na maioria das vezes, bases de dados com informações detalhadas acerca dos seus trabalhadores, o que facilita o processo de R&S para a função pretendida pelas EC. Isto permite ainda uma redução dos custos, dado que a contratação é feita no período de tempo pretendido pela EC. É de salientar ainda que os TT podem,

quando o contrato a termo acabar e conforme a vontade da empresa-cliente, passar para trabalhadores permanentes da mesma.

III. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Identificação e origem

O Grupo Cabelte, fundado em 1938, forma um conjunto de empresas orientadas para o setor da energia, de produção de cabos elétricos para telecomunicações e cabelagem automóvel.

O seu principal foco produtivo e de negócio são os cabos elétricos, nomeadamente os de Baixa, Média, Alta e Muito Alta Tensão para as principais “utilities” elétricas do mercado Europeu e Internacional. Os segmentos mais significativos ao longo destes anos mais recentes são os das Energia Renováveis e as Redes de Transporte de Energia, instalado em três polos industriais em Portugal e Espanha.

Com mais de 800 trabalhadores, o Grupo Cabelte é um dos maiores grupos industriais dedicado à produção e comercialização deste ramo elétrico. A organização compreende também delegações pelo mundo, desde o Panamá, França, Malta, Holanda, Angola, Argélia, Perú, entre outros. Conta igualmente com outros parceiros internacionais como Japão, China e Escandinávia.

Este complexo industrial é composto pelas empresas Cabos Eléctricos e Telefónicos (Cabelte), Cabelauto, Metals e Cabelte Incasa. A Cabelte situa-se em Arcozelo, Portugal, e dedica-se ao fabrico de cabos de energia de baixa, média e alta tensão e cabos de telecomunicações de cobre e fibra ótica; a Cabelte Incasa, situada em Pamplona-Espanha, dedica-se à produção de cabos de energia em alumínio, a Cabelauto, na Trofa, produz cabos para a indústria de cablagens automóvel. A Metals é uma fundição de alumínio e reciclagem de plásticos, também situada na área de Rio Ave.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

3.1.1. Cabelte / Estrutura Organizacional

A Cabelte conta, ao dia de hoje, com 574 colaboradores, tendo atingido um volume de negócios na ordem dos 280 milhões de euros.

A empresa afirmou-se ao nível nacional como líder no seu setor de atividade, contando com uma inovação tecnológica tornando-a uma empresa reconhecida e de prestígio. Foi a Cabelte que produziu o primeiro cabo de fibra ótica em Portugal, mais propriamente em 1982. Em 2013, dá-se uma prospeção no sentido ascendente e evolutivo a todos os níveis: produção, comercial, recursos humanos.

A Cabelte possui uma estrutura organizacional atípica no que toca ao género, concentrada esmagadoramente no sexo masculino, talvez devido ao facto de que as atividades são quase estritamente de força manual muito elevada em carga máxima. Apenas 9% das colaboradoras são do sexo feminino e a esmagadora percentagem de 91% dos colaboradores são do sexo masculino¹. A faixa etária mais relevante é a concentrada entre os 35 e os 39 anos, considerando também que o nível de habilitações literárias na sua maioria é baixo, do qual mais de 50% dos colaboradores têm habilitações até ao 3º ciclo do ensino básico¹. De entre a totalidade dos colaboradores, os trabalhadores subcontratados formam uma percentagem de 9% da empresa (cerca de 50 trabalhadores)¹, sendo que estes trabalhadores são geridos contratualmente pelas ETT, embora reportem ao DRH da Cabelte.

No que concerne ao organograma organizacional, este é bastante complexo, cuja estrutura assenta na premissa de que cada unidade operacional dispõe de um Diretor de Atividade. No entanto, este encontra-se simplificado na Figura 1. De acordo com este último, a estrutura organizacional é dividida em cinco grandes áreas: (1) Área Executiva,

¹ Dados retirados do Balanço Social 2017 Cabelte

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

da qual faz parte o departamento de RH, de I&D e H&S; (2) Área Comercial, que coordena a imagem macro da produção; seguidamente, a (3) Área Financeira; (4) Área Operacional e finalmente a (5) Área Técnica.

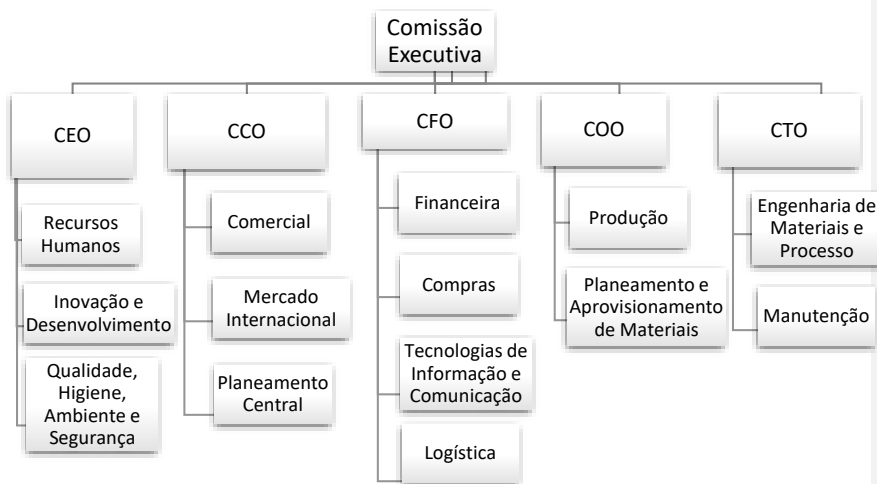


Figura 1 – Organograma Organizacional da Cabelte (Fonte própria: Dados retirados do Manual de Funções)

3.2. Missão e Visão

A Missão da Cabelte resume-se a “conceber, produzir e comercializar produtos e sistemas excelentes e distintos”, satisfazendo assim as expectativas e necessidades dos seus clientes, “galvanizando os laços de confiança e uma parceria forte”.

O objetivo da organização passa por assumir um compromisso com os seus associados, quer internos quer externos, para que a excelência do serviço esteja sempre presente. A Cabelte atenta no aprimoramento constante do desempenho do Grupo para que assim haja um retorno justo aos seus acionistas. No rigoroso cumprimento das promessas financeiras e sociais assumidas com os seus parceiros de negócios e com a comunidade, o Grupo partilha o seu sucesso com os empregados, assegurando o seu bem-estar pessoal e profissional.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

A Visão, vis a vis com o objetivo da organização, define-se pela frase: “*Promover alianças, potenciar sinergias, criar oportunidades*”.

Os seus valores atentam na melhoria contínua: dos produtos, dos colaboradores, das parcerias, do serviço. A comunicação interna entre todos os colaboradores é promovida, mobilizando habilidades para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho que estimule a criatividade, a inovação, o desenvolvimento de produtos e processos.

O Grupo Cabelte aprimora o desenvolvimento de parcerias na identificação e superação de expectativas ditada pela colaboração ativa com fornecedores para integrar interesses, que garantem sucesso mútuo, sempre com foco na preservação do meio ambiente. Tendo um grande peso no setor enérgico, a Cabelte investe na participação do Grupo em atividades de I&D que permitam garantir a liderança nos mercados em que opera. De modo a consolidar a sua posição como um dos maiores fabricantes europeus e constituir um Centro de Excelência em mercados cada vez mais exigentes, a Cabelte prima pelo fornecimento de produtos e sistemas de maior valor acrescentado.

3.3.Responsabilidade social

As práticas e valores do Grupo Cabelte formula-se igualmente na Política de Qualidade que consigna expressamente a preservação do meio ambiente.

A prioridade da Cabelte é a de minimizar o impacto de suas atividades em todos os níveis de interação com os recursos físicos e humanos ao redor. Sob controle direto do Comitê Executivo, decidiu-se implementar e manter uma política de meio ambiente que lhe permita posicionar-se como referência da Indústria Nacional.

Para tal, o Grupo rege-se por um Código de Conduta interno, que vai ao encontro das seguintes diretrizes:

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

- Manutenção de um Sistema de Gestão Ambiental de acordo com a ISO 14001, incorporado às demais funções de gestão da Organização;
- Cumprimento dos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos que a organização subscreva relacionados com os seus aspetos ambientais;
- Prevenção da poluição e uso racional dos recursos naturais, através da melhoria contínua dos processos, redução do consumo, reciclagem e reutilização dos resíduos gerados;
- Aspetos de avaliação e impactos ambientais de suas atividades, produtos e serviços, bem como processos novos ou modificados, estabelecendo objetivos e metas associados a aspetos ambientais significativos;
- Avaliação e revisão periódica do desempenho ambiental, com vistas à definição de ações corretivas, preventivas e melhoria contínua do desempenho ambiental;
- Treinamento, comunicação e conscientização de todos os colaboradores da área ambiental, a fim de estimular a participação ampla no cumprimento dos objetivos e metas ambientais estabelecidas;
- Uso de processos, produtos e serviços sensíveis ao meio ambiente e à saúde das pessoas que promovem melhores práticas ambientais de fornecedores, clientes e outras partes interessadas;
- Comunicação com o propósito de relacionar-se com esta Política por uma organização que reforça sua reputação de rigor também no âmbito da gestão ambiental.

IV. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O estágio foi realizado na área de RH da Cabelte e permitiu acompanhar, maioritariamente, o processo de R&S nos setores de *Manutenção*, *Extrusão de Bainhas*,

Isolamentos BT e MT/AT e posterior integração de alguns colaboradores. De seguida serão descritas as atividades realizadas, não só no que concerne às questões processuais do R&S, mas também outras atividades que possibilitaram uma melhor compreensão do papel do DRH no setor da indústria.

4.1. Contexto do estágio

O estágio decorreu sob a orientação da Dra. Luísa Reis, com a coordenação da Dra. Maria Alves, no período de 01 de fevereiro de 2018 a 30 de abril de 2018, entre as 09h00 e as 18h00 de segunda a sexta-feira na Cabelte – Cabos Elétricos e Telefónicos, empresa esta situada em Arcozelo, Vila Nova de Gaia.

O essencial objetivo do estágio passou pela inserção socioprofissional em regime de estágio e pelo fomento da capacidade de reflexão tendo em conta experiências próprias. Neste sentido, e no caso específico, surge uma aprendizagem prática sobre o desempenho de atividades e tarefas no âmbito do R&S e a acompanhamento do mesmo por ETTs.

A escolha da empresa prendeu-se pelo impacto que esta tem na localidade onde cresci em Vila Nova de Gaia. Antes do início de atividade em RH, fui entrevistada pela minha coordenadora, Doutora Maria Alves, para delinear as minhas funções e contributos para a empresa.

O plano de estágio sugere o acompanhamento de diversas tarefas executadas por diferentes membros da equipa de recursos humanos que é constituída por cinco colaboradoras na qual fui integrada, envolvendo-me nos muitos trabalhos de RH. A par da minha entrada no departamento de RH, foram admitidos outros dois estagiários curriculares que estavam a completar a Licenciatura em RH.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

4.2. Processos administrativos

A primeira tarefa executada foi a atualização do *Cadastro Pessoal do Trabalhador*. A Cabelte tem, para cada colaborador, um registo oficial com informações correspondentes - (I) Contrato de Trabalho e Documentação de Admissão; (II) Segurança Social, Seguros e Sindicatos; (III) Alterações de Situação e de Elementos de Identificação; (IV) Declarações e Adiantamentos de Verbas e Remunerações; (V) Disciplina; (VI) Diversos; (VII) Saída - organizados por ordem numérica. De modo a atualizar estes arquivos, e juntamente com os meus colegas estagiários, foi criada uma *check-list* (Anexo I). Assim, verificávamos a existência dos documentos exigidos em cada processo e ao mesmo tempo retirávamos aqueles com informação desatualizada ou não concordante com o novo RGPD. Após a realização desta *check-list* foi criado um documento Excel de modo a expor documentos em falta para posterior seguimento. Nos casos mais urgentes, em que os documentos em falta focavam declarações para efeito de IRS ou CC, foi elaborada uma listagem para que se pudessem atualizar estes dados com a maior brevidade em função da obrigação legal do trabalhador.

Adicionalmente, no âmbito desta área administrativa preenchi alertas de término de CTTC (Anexo II), cujos alertas são automaticamente enviadas para o email do DRH para se notificarem atempadamente os responsáveis. Assim, é necessário preencher o alerta, cuja informação está programada para ser enviada do sistema *uMan Global HR* para o email de RH, para enviar às chefias e estas determinarem a extensão ou não de um CTTC. É então obrigatória a data de elaboração do alerta, uma vez que se têm de cumprir trâmites legais, normalmente elaborado três meses antes do fim de contrato. Em seguida, qual o setor e chefia; o nome do colaborador e respetivo número; data de admissão; categoria profissional; departamento; data de término da contratação a termo; período de duração do contrato; habilitações académicas; taxa de absentismo com os respetivos

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

motivos (por exemplo, baixa médica) retirada do sistema *uMan Global RH* pelas horas de entrada e saída do sistema biométrico durante o período de renovação; data limite de decisão sobre renovação de contrato; remuneração base que consta no CTTC e respetivo subsídio de turno, se aplicável. Após inseridas estas informações e enviado o documento à chefia, aguarda-se a justificação da proposta de continuidade ou não no PT. É importante referir que estas renovações têm aplicabilidade máxima de duas renovações. Findo este período, o colaborador passa a contrato indeterminado ou é demitido.

Para além disso, colaborei na inserção de dados e tratamento da informação sobre acidentes de trabalho. Em primeiro lugar, processa-se a informação da participação interna feita pela chefia. Se o acidente permitir que o trabalhador continue a trabalhar sem problema é apenas arquivada esta participação. Todavia, se este precisar de cuidados médicos acrescidos, é usada a participação interna para o preenchimento da participação externa requerida no site *myfidelidade.com*. Neste site, na função *sinistros*, onde é comunicado o mesmo, preenchem-se campos como dados tomador, dados segurado, descrição acidente, danos materiais (p.ex, óculos). Em situações mais graves é usado um táxi ou ambulância a partir da Cabelte, cujos custos ficam registados num Excel com dia, valor, nome e número do colaborador, apresentado posteriormente à seguradora, processo no qual participei.

Finalmente, outra tarefa realizada foi a recolha dos planos de férias individuais dos trabalhadores. Estes são enviados pelas chefias de um determinado setor, após receção de informações completas. Uma vez rececionados os planos, são lançados os dias requisitados pelos colaboradores, previamente aceites, no sistema *uMan Global HR*, tendo em conta o período de encerramento da empresa determinado pela administração no mês de agosto– compreendido entre 06 e 20 – e em dezembro – compreendido entre 24 e 31. Após lançamento, o plano tem de ser afixado dentro do prazo legal, o qual deve

ser acordado até 15 de abril e afixado entre o dia 15 de abril e 31 de outubro do ano em questão, para consulta de todos os trabalhadores. Na Cabelte é afixado em 2 vitrinas em dois locais opostos da fábrica para que todos possam ter acesso às mesmas.

4.3. Recrutamento e Seleção

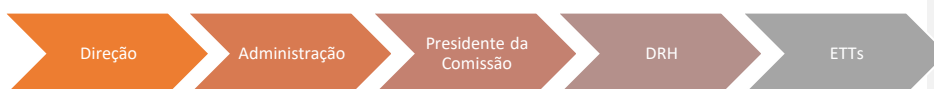
Os processos intrínsecos a R&S na Cabelte foram realizados nas áreas subjacentes a todo o processo de produção e manutenção, cargos com bastante rotatividade, como anteriormente referido, com maior incidência no departamento industrial.

O processo de R&S inicia-se quando a DRH é atualizada sobre a situação de cada departamento em reunião direta com as chefias. Esta reunião tem como objetivo identificar excedentes de produção ou encomendas especiais, logo falta de recursos humanos. É apresentada uma imagem macro da produção destinada a cumprir o orçamento proposto; daí é feita uma prospeção do regime de turnos necessários de todas as máquinas destinadas à produção para maximização da capacidade produtiva. São então calculadas as horas semanais de funcionamento de cada equipamento, chegando a um valor ótimo de colaboradores. Faz-se a análise comparativa do regime de turnos atual e chega-se a uma decisão: manter, aumentar ou diminuir os recursos humanos. Infelizmente, durante o meu estágio, não tive a oportunidade de assistir a estas reuniões. No caso de despedimento ou decisão própria de deixar a organização, a DRH é alertada pelos colegas do departamento correspondente ou pelo próprio colaborador de modo a que se determine a necessidade de uma substituição imediata.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Nesta fase, é crucial o levantamento de toda a informação relevante, para recolha do perfil ideal, a qual deve ser fundamentada e pormenorizada. É enviado um requerimento à DRH a requisitar autorização ao recrutamento, onde se faz um levantamento do perfil da necessidade que passa, pela Direção, pela Administração e pelo Presidente da Comissão Executiva e pelo DRH, que dá o seu parecer, processando essa



informação para ETTs, conforme exposto na Figura 2.

Figura 2 - Pedido de R&S (fonte própria)

O departamento de *Produção* da Cabelte é o seu departamento *core*, no sentido em que a venda e distribuição dos cabos são o foco principal da contínua produção. Assim, é bastante recorrente este departamento ter urgência em preencher a(s) vaga(s) em aberto, tendo o DRH de responder com rapidez, eficácia e qualidade. Para tal, juntamente com uma colega de RH foi criada uma lista dos procedimentos para cada processo de R&S (Anexo III). O processo de recrutamento na Cabelte varia conforme as exigências do setor de atividade a requisitar reforço e funciona maioritariamente por contacto direto com as ETT.

Dado por concluído o preenchimento do requerimento e assentimento da necessidade de recursos humanos, a Cabelte procede de duas formas distintas: a primeira opção será confiar o processo de recrutamento diretamente à ETT e a segunda opção incidirá no DRH, que procede ao recrutamento, tendo em conta o contacto direto por parte dos candidatos. Porém, apesar de haver uma distinção no modo como se recrutam os trabalhadores, a decisão final do R&S passa por colocar o trabalhador numa ETT, a qual fará a sua gestão contratual. Neste momento, a Cabelte trabalha com cinco ETT, entre elas a *Multipessoal*, *Multitempo* e *Kelly Services*.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

No caso de a ação ser tomada a cargo da ETT, é enviado um formulário de requisição de trabalhadores à ETT com um perfil personalístico e descrição das funções correspondentes, assim como a razão pela qual se está a contratar, juntamente com o email informativo (Anexo IV). No decurso do estágio, tive oportunidade de contactar com algumas ETTs, dado a incidência das mesmas sobre o processo de R&S, tendo conduzido entrevistas não-diretivas de modo a tentar perceber melhor o seu papel. A tomada da ação pela ETT é a opção mais recorrente na Cabelte, visto que o dinamismo do R&S para cargos fabris é de uma dimensão bastante grande e urge, naturalmente, a resposta rápida e eficaz. Frequentemente, dada a recorrência às ETTs, estas empresas já possuem o perfil-tipo na área da indústria, exigindo apenas informações mais concretas quando são perfis mais especializados. Assim, a procura de candidatos que encaixem no perfil funciona de duas formas distintas: parte da ETT onde se procura efetivamente candidatos da base de dados da ETT; ou através de gestão contratual, processo no qual a Cabelte angaria candidatos através das suas próprias fontes e atribui à ETT a gestão do contrato do candidato, a qual garante acompanhamento.

O encargo da DRH pelo recrutamento cinge-se a casos mais esporádicos onde as vagas ou necessidades incidem sobre o departamento administrativo ou cargos mais específicos. Neste caso, o DRH coloca anúncios em sites de recrutamento online (por exemplo, *Netemprego*) onde são especificados a localização, condições de trabalho, funções a desempenhar, entre outras informações fulcrais para obter candidaturas relevantes. Este método é entendido como o mais eficaz, tendo em conta que apenas atrai candidatos que estejam interessados na posição em concreto. Outro método bastante frequente é a busca em *websites* de faculdade (engenharia essencialmente). A Cabelte estabelece contacto direto, uma vez que estes *websites* contêm informações sobre alunos que graduam nesse ano. Os anúncios e esta busca de contacto são, no entanto, muito

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

fortuitos porque a empresa carece maioritariamente de recursos para departamento de *Produção*.

Não existe um sistema informático neste momento no DRH para inserção de dados e respetivo processamento. Atualmente, o sistema de dados consiste em reunir os currículos rececionados na portaria da Cabelte ou mesmo entregues em mão ao DRH e inseri-los num Excel, ficheiro que contém todas as informações pertinentes tanto de novos como de candidatos que já passaram pelo processo de recrutamento ou entregaram currículo. Em primeiro lugar, apresenta a referência do candidato, isto é, se foi um contacto direto da parte do mesmo ou se foi entregue por ETTs. Em seguida o nome do candidato, contacto telefónico, data nascimento e localidade. Esta última informação torna-se um fator relevante tendo em conta que se trata de um polo industrial local. Logo, quanto mais perto o trabalhador habitar da organização, mais conveniente será contratá-lo. No Excel são inseridas igualmente as habilitações literárias, uma vez que para algumas posições urgem conhecimentos especializados. Do mesmo modo se insere a data de receção do CV, a que chefia e em que dia este último foi enviado. Neste documento são coloridas a azul todas as candidaturas já enviadas para que num próximo recrutamento, se houver um feedback negativo ou se o candidato não tiver sido admitido, não se repitam.

O processo de seleção, por sua vez, é sempre concluído pela Cabelte, independentemente do auxílio das ETTs. Começa com a triagem dos candidatos à vaga disponível com base nas informações fornecidas tanto no caso de ser conduzido diretamente pelas ETTs como pelo DRH. Tal como no processo de recrutamento, a “pré-seleção” é feita, na sua maioria, pelas ETTs. A seleção na Cabelte é feita exclusivamente por entrevistas presenciais, mesmo com potenciais subcontratados.

A “pré-seleção” por parte das ETTs incide numa eleição dos candidatos válidos para a posição antes do processo chegar sequer à Cabelte. Algumas empresas preferem

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

que haja apenas uma única entrevista, já com o candidato idílico escolhido pela ETT. No caso da Cabelte é preferido que se faça a triagem sobre uns quantos perfis, de modo que seja possível à chefia do departamento em questão escolher o candidato que identificam como o mais válido para ocupar o PT. Após a seleção dos candidatos, as ETT fazem uma ligeira entrevista telefónica, onde são expostas as condições laborais, se determina a motivação do candidato, uma vez que os PT são predominantemente por turnos e ao fim-de-semana, o que pode criar conflito família-trabalho.

Enviados os currículos decididos pelas ETTs, a seleção final fica a cargo do DRH. A última informação documentada no Excel serve como ponto de partida para o DRH excluir, numa primeira fase, os currículos que já tenham sido alvo de avaliação rejeitada. Após confirmada esta informação, informam-se as respetivas chefias para que estas possam conhecer os perfis selecionados. As chefias apenas rececionam os currículos, não fazendo qualquer diferenciação nesta primeira fase. Cabe ao DRH contactar o candidato para perceber disponibilidade para deslocação à empresa. O primeiro contacto é bastante superficial tendo em conta que a seleção funciona apenas através de entrevistas diretas presenciais e que, neste caso, as ETTs já se encarregaram de descrever a empresa, funções e condições de trabalho. O mesmo processo acontece quando o processo de R&S está inteiramente sob a direção do DRH, ou seja, quando se selecionam os CV que são enviados diretamente para a Cabelte. Serão então excluídos os que não contenham informação relevante para a posição ou que já tenham sido sujeitos a apreciação presencial sem possibilidade de colocação.

Findo este passo, e seguida a entrevista presencial na Cabelte, quando o candidato é admitido, há que documentar a data e hora da dita entrevista e o posterior resultado da mesma no Excel.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – ~~O~~ Ceaso da Cabelte

O registo das entrevistas para posterior avaliação em comparação com as chefias passa pelo preenchimento de um guião (Anexo V) com questões relacionadas com a experiência profissional do candidato, obrigatoriedade de estudos e conhecimentos vários sobre o cargo a desempenhar, sejam estes técnicos ou práticos. A título de exemplo, como foi anteriormente constatado, os principais departamentos onde se incide o processo de R&S é no departamento industrial, ou seja, *Produção e Manutenção*. O conhecimento técnico tem de ser bastante elevado, uma vez que estamos a lidar com produção de quilómetros de cabo elétrico. Assim sendo, é exigido um nível de entendimento superior sobre maquinaria, eletricidade e mecânica. Assisti a cerca de 10 entrevistas, em épocas distintas de recrutamento para setores de produção diferentes. O meu papel na entrevista foi bastante passivo, uma vez que a própria DRH só questiona o candidato se tiver alguma dúvida em perceber essencialmente disponibilidade para horário; relevância de trabalhos anteriores para a posição em questão; testar personalidade. Embora não tenha assistido a recrutamento para outros setores, tive oportunidade de ver o guião destas (Anexo VI), ~~díspar do guião para seleção de operários fabris numa parte inicial (Anexo VI).~~

O processo de R&S termina quando o candidato escolhido recebe uma chamada a confirmar a entrada para a Cabelte. Os restantes candidatos não são contactados. Todavia, no que toca aos candidatos que não foram selecionados, existe a sensibilidade de perceber se se adequam a outra posição, o que também é documentado no Excel na coluna OBS, que sugere indicação do candidato a outro PT. Ainda na chamada, é agendado com o trabalhador escolhido data e hora para uma consulta médica, que aprova as condições de saúde do colaborador. O respetivo resultado e dia admissão é também inserido no Excel.

Aquando da aceitação do candidato como colaborador da Cabelte, as ETTs passam a fazer a sua gestão contratual, ou seja, para além da elaboração do contrato, o acompanhamento do trabalhador e processamento salarial. O acompanhamento do

colaborador na Cabelte é feito uma vez por semana, de modo a perceber quais os problemas com os mesmos. Tem maioritariamente que ver com as diferenças salariais em relação às faltas ou horas extra que possam não ter sido contabilizadas. Todos os restantes problemas são diretamente reportados à DRH na Cabelte. A condição de subcontratado tem uma validade máxima de 1 ano; após esse período os colaboradores passam normalmente para os quadros da Cabelte. Para se perceber qual o estado evolutivo do colaborador subcontratado, de modo a integrá-lo como colaborador da Cabelte, as chefias preenchem relatórios de avaliação mensais. Cada passo na produção de um cabo tem uma equipa e respetiva chefia, logo nunca existem muitos colaboradores à responsabilidade da chefia.

4.4.Outras tarefas RH

Em RH, fiz também parte da equipa de atualização das listas descritivas de funções, uma vez que a organização sofreu uma reestruturação funcional. O *Manual de Funções* é um documento de contínua atualização, devido à natureza volátil das funções. Entre os estagiários e uma técnica de RH, todos contribuímos para o resultado final, embora o trabalho tenha ficado sob a supervisão de um colega estagiário, uma vez que era sobre este tema que iria incidir o seu relatório final. No entanto, pude assistir e planear algumas reuniões com os chefes de diversos departamentos, como o de *Qualidade, Higiene e Segurança e Compras*, sendo mais fácil a transmissão de funções e o que as mesmas envolvem. O esforço foi feito no sentido de eliminar informação irrelevante e desatualizada atualmente para preparar para a auditoria a decorrer futuramente nas instalações da Cabelte, para obtenção da Norma ISO 9001: 2015.

Em matérias de DT, assisti a algumas reuniões quinzenais na Cabelte com o advogado da empresa, Dr. Santos Carvalho, cuja discussão de caráter informativo servia para notificar o DRH de possíveis mudanças de lei e ainda seguimento de todos os

assuntos de contencioso de RH, do qual resultou o Anexo VII, feito pelos estagiários e exposto em todos os ~~pontos~~ ~~postos~~ de informação da empresa. Nestas reuniões foram abordados diversos temas, sendo o mais recorrente acidentes de trabalho na área da *Produção*. É obrigação legal e ética da empresa a proteção dos seus colaboradores. A título de exemplo, o artigo 118º explicita que o “nível de perigosidade” de manter a área de trabalho limpa nunca seja ultrapassado para que estas situações se evitem. Além disso, estive presente na formação dada às chefias em DT, que incidiu predominantemente na substituição de faltas injustificadas por dias de férias (segundo artigo 257º do CT), no contrato a termo e H&S no trabalho.

V. ANÁLISE CRÍTICA

O presente capítulo apresenta um balanço final do estágio desenvolvido na Cabelte, dada a ligação entre as atividades realizadas e a componente teórica. Assim sendo, vão ser aqui reportadas situações consideradas relevantes à luz das práticas de R&S em setores industriais, com foco no recrutamento e nas técnicas de seleção mais relevantes, assim como na utilização de ETTs para fazer face à constante flexibilidade do mercado. São também expostas algumas situações de melhoria das práticas da empresa.

É relevante salientar que a análise crítica aqui incidente advém da experiência pessoal na empresa Cabelte, considerando a componente teórica que foi estudada neste mestrado. As limitações são inúmeras tendo em conta que falamos à luz de uma única empresa, não tendo sido realizados estudos aprofundados sobre outro tipo de empresas da mesma área. Existe igualmente alguma carência bibliográfica sobre as práticas de R&S utilizadas em complexos industriais. Deve-se salientar igualmente a curta duração do estágio, uma vez que teria sido mais fácil acompanhar com maior frequência estes processos de R&S e perceber qual seria a conexão lógica destes em complexos industriais

e assim realizar estudos para perceber a similaridade do processo de R&S em indústrias, assunto que gostaria de ter explorado mais aprofundadamente.

No que concerne às práticas de R&S em complexos industriais, não podemos afirmar a utilização de práticas infalíveis e aplicáveis a todo o tipo de indústria, pela inexistência de estudos comprovados. Vários- autores afirmam a inexistência de uma melhor forma para todas as organizações (Sackett e Lievens, 2008 cit. por Kundu ~~et al~~ al., 2012; Scott ~~et al~~ al., 1989). As indústrias têm de enfrentar cada vez mais a concorrência das novas tecnologias e perceber de que forma se podem utilizar práticas que desvinculem as desvantagens da rotatividade.

O R&S é um processo complementar: se o recrutamento não for bem definido em termos de função e respetivos descritivos, bem como na previsão dos excedentes, a seleção será comprometida tal como sugerem Ferreira e Vargas (2014).

Na Cabelte, o recrutamento é aceite através de uma análise das necessidades da empresa segundo os excedentes de produção e baixas médicas registadas. É imperativo para o correto funcionamento das empresas com elevados níveis de rotatividade que tenham acesso a este tipo de informação. Focando assim a análise na descrição de funções, esta é feita na Cabelte de forma bastante precisa tal como defendem vários autores (Cunha ~~et al~~ al., 2010; Chiavenato, 2010; Torrington ~~et al~~ al., 2008). A Cabelte faz uma reunião mensal com informação detalhada e suportada por dados para se chegar a número ótimo de trabalhadores e quais os perfis salientados quando há necessidade de R&S. Esta informação chega à DRH que envia o pedido enviado à ETT. Neste âmbito, porém, tendo em conta o perfil recorrente (estamos a falar de operadores de produção que terão de ter experiência em ambiente fabril), as informações enviadas eram menos específicas. Em algumas situações os pedidos eram por vezes demasiado

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

gerais, não fornecendo informação suficiente para que se consigam candidatos elegíveis para determinados PT.

O recrutamento “boca a boca”, prática adotada na Cabelte, dá continuidade à generalidade dos CV. Alguns dos candidatos recomendados pelos colaboradores não tinham o perfil indicado e muitas vezes experiência na área; a sua “seleção” para entrevista dever-se-ia apenas ao facto de serem conhecidos de outro colaborador, o que por vezes transparecia falta de vontade para conseguir a vaga. É de notar que esta situação não ocorria com muita frequência, no sentido em que a maioria dos processos de R&S ocorriam por intermédio das ETT e estas apresentavam candidatos validados para o PT. Acontecia também que os candidatos sugeridos pelos colaboradores da Cabelte fossem de facto ideais para o PT, no que concerne a conhecimento teórico e prático nas vagas em questão.

Relativamente à seleção, esta era maioritariamente feita pelas ETTs e só numa fase posterior feita pela Cabelte. Quando esta ocorria por parte do DRH da Cabelte era condicionada, como anteriormente mencionado, pelos candidatos que se autocandidatavam ou eram sugeridos por terceiros. Nunca houve uma pesquisa ativa de candidatos para ocupar PT, o que de certa forma me deixou desmotivada, uma vez que esta seria a tarefa que testaria a minha capacidade de entender o perfil e ter sensibilidade para perceber quais os candidatos ideais, também para testar no fundo o meu à-vontade com o *core* do DRH, a ligação com a missão e visão da organização em função das suas necessidades.

A par das técnicas de seleção, a única técnica utilizada era a entrevista, o que limita o espectro do conhecimento avaliado no candidato a ocupar o PT. Muitas vezes estes casos dependiam da empatia criada pelo colaborador com o recrutador, o que por vezes não é relevante, uma vez que o candidato pode ter toda a experiência necessária e não ser

bom comunicador. Apesar desta falha, a presença do chefe de departamento era confirmada na entrevista dado que, conforme explicam Ferreira e Vargas (2014) os próprios termos técnicos e funcionalidades de cada máquina ultrapassavam o conhecimento do responsável do DRH.

A recorrência a ETTs era então na Cabelte o grande foco do processo de R&S, uma vez que a empresa se queria dar a conhecer ao candidato assim como queria conhecer o mesmo para que se possibilitasse um futura visão de continuidade se fosse o caso. As vantagens e desvantagens expostas previamente assistem ao facto das ETT serem atualmente embrionárias de um crescimento das oportunidades de trabalho, apesar das opiniões que associam estas organizações a precaridade e más condições laborais. Segundo Connel e Burgess (2002) os motivos da contratação dos serviços de ETT apoiam-se na “poupança de custos associada a processos de *downsizing*, aumento da concorrência global, novas tecnologias e a necessidade de responder rapidamente a um mercado em constante mudança” (Connel e Burgess, 2002: 273), o que pode ser percebido como vantagem unidirecional para as EC. O que acontece na Cabelte é que devido às flutuações do mercado a empresa vê-se muitas vezes com falta ou excesso de colaboradores e a contratação e todo o processo envolvente é um processo moroso que deve ser adequado às necessidades e à função, atribuído assim às ETT. Neste sentido, os candidatos que são empregues pela ETT ganham experiência profissional e vêem-se inseridos numa especialização na área de estudos ou a ganhar oportunidades de carreira, seja como primeiro emprego ou como alavanca para uma outra situação profissional. É de considerar que também é dada a oportunidade de candidatos com compromissos exteriores ao trabalho, como por exemplo estudantes, poderem conseguir adaptar-se à sua vida pessoal através de TT, segundo afirmam também vários autores (Autor, Levy e

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Murnane, 1999; Paoli e Merrlié, 2001; Kvasnicka e Werwatz, 2003, cit. por Kvasnicka, 2008).

O que se defende aqui é que a terciarização dos serviços deve ser aceite como uma solução positiva para a constante evolução do mercado. Camara ~~et al.~~ et al. (2016) atesta esta ideia, uma vez que determinadas tarefas de RH, como processamento de salários ou o R&S para o fornecimento de mão-de-obra (permanente ou temporária) podem ser delegadas a empresas terceiras. No entanto, o interesse pela evolução e bem-estar do colaborador em alinhamento com a cultura da empresa, e o conseqüente planeamento de recursos humanos não devem ser funções desenvolvidas por uma empresa externa. Há um acompanhamento individual e personalizado a estes trabalhadores, através da avaliação do seu desempenho e dias de atendimento no DRH, que permitem o esclarecimento de dúvidas e fazer sentir que o colaborador não é meramente deixado à sua sorte.

É criticada a formação que é dada pelas EC aos seus TT, direcionada maioritariamente para os colaboradores da zona de produção no caso da Cabelte, não existindo, na maioria dos casos investimento noutra tipo de formações, por exemplo para cargos mais administrativos. Admite-se que as contratações para PT mais práticos da indústria são efetivamente mais frequentes, o que se traduz numa maior necessidade; contudo, todo o tipo de função deve ter um acompanhamento próximo que muitas vezes não acontece na Cabelte.

Relativamente a sugestões, poderão ser feitas algumas melhorias na Cabelte no processo de R&S e outras tarefas administrativas. Esta é uma empresa regida por um sistema de recorrência a entidades terceiras que, embora ainda criticado, funciona e se adequa às suas funcionalidades e necessidades.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Em relação ao R&S sugere-se a criação de um sistema de base de dados que não esteja apenas num disco rígido, mas numa plataforma *online* para que se possa ter acesso a perfis de forma mais célere, por já terem sido validados num outro recrutamento ou por servirem para outros PT cujas vagas não existiam. O processo de R&S, embora delegado a ETT, não é feito com rapidez absoluta, dada a necessidade de se validarem perfis adequados, apesar da recorrência do perfil. Assim, a empresa perde alguma da sua produtividade enquanto se efetiva a escolha do candidato ideal. Na existência desta base de dados, em situações urgentes agir-se-ia com maior celeridade.

Da mesma forma, apostar no recrutamento *online* dado ser uma grande mais-valia pelo acesso rápido a candidatos. A facilidade que as novas tecnologias trouxeram à aproximação das empresas aos candidatos faz com que esta seja uma ferramenta de aposta na Cabelte. Embora haja publicação de anúncios, são raros os momentos em que o DRH lidera o processo de R&S do princípio ao fim, lidando apenas com processos mais administrativos, escapando ao foco da captação de pessoas para a empresa. Considera-se um ponto de melhoria dada a rotina que é criada no departamento, levando a que os trabalhadores do próprio departamento se sentissem mais motivados.

Em particular, no processo de seleção, poderiam ser realizados outros testes, acrescidos à entrevista presencial, o que demonstraria o conhecimento teórico dos candidatos. A título de exemplo, no caso de o recrutamento recair sobre técnicos de mecatrónica, conhecimento este necessário para identificar possíveis avarias nas máquinas de produção, para além das questões colocados pelo chefe de departamento, realizar-se-iam testes para prova deste conhecimento prático ou teórico. Todavia, estes testes poderiam afetar a forma como o conhecimento prático transpareceria, uma vez que alguns candidatos, embora possuam conhecimento nesta matéria, podem não executá-los da melhor forma derivado ao stress que é colocado numa prova.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Em suma, a experiência foi de facto enriquecedora e permitiu um crescimento do saber teórico num contexto mais específico, apesar da empresa em questão se inserir num setor que exige uma orientação direcionada para tarefas mais administrativas de RH, com uma atuação mais distante no contacto com o processo de R&S, delegada às ETT.

Formatada: Tipo de letra: 8 pt

VII.VI. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações carecem constantemente de vantagem competitiva e cada vez mais a gestão de pessoas possibilita a sua sobrevivência, tendo em conta a competitividade entre estas na busca do melhor fator diferenciador.

O Plano de Estágio permitiu a compreensão de diversas áreas de atuação dentro do DRH, o que foi verdadeiramente benéfico para a aprendizagem prática.

Considero que são mais os benefícios do que as desvantagens da subcontratação. Existem ainda opiniões, tais como, a formação e evolução de carreira dos TT, subjetivas aos olhos de quem associa a precaridade a condições de trabalho que denigrem os direitos de trabalho dos colaboradores. Do que experienciei os colaboradores ficam gratos pelas oportunidades de trabalho que lhes são dadas, pela experiência que adquirem e pela confiança depositada nas suas capacidades, os quais na sua maioria integram os quadros da empresa, o que anula a perceção de situações temporárias não determinarem o futuro profissional.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – ~~Qe~~ Ceaso da Cabelte

As principais conclusões retiradas deste estágio indicam que a crescente evolução da procura dos serviços prestados pelas ETTs nas organizações é percebida como vantajosa tanto para os trabalhadores como para as EC. Neste sentido, é defendida a terceirização na medida em que liberta o DRH (no caso da Cabelte) para desenvolver outros projetos que contribuam para o desenvolvimento estratégico da empresa, uma vez que na sua totalidade têm a seu cargo mais de 600 colaboradores. É evidente que as empresas deverão analisar as circunstâncias da terciarização, considerando sempre o seu *core business*.

~~VIII-VII~~ REFERÊNCIAS

Abraham, K. G. ~~and~~ ~~e~~ Taylor, S. K. (1996), "Firms' Use of Outside Contractors: Theory an Evidence", *Journal of Labor Economics*, 14 (3), pp. 394 - 424.

Adebola, B.Y. e Banjo, A.K. (2017). Recruitment and Selection Procedures and their relative effectiveness on Employee's Performance in the Hospitality Industry in Ogun State. *International Journal of the Guild of Contemporary Academic Researchers*. ISSN 2449-1527 2(2); pp. 55-62.

Boheim, René ~~ee~~ Rute Cardoso, Ana (~~,-~~2007). Temporary Help Services in Portugal, 1995-200. *NBER Working Paper*. No 13582 (November).

~~Connell, J. e Burgess, J. (2002) In search of flexibility: Implications for temporary agency workers and human resource management. ABI/INFORM Collection 28, 4; pp.272 – 283. Burgess, J. & Connell, J. (2006) Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. ABI/INFORM Collection 35, 2; pp. 129 –140.~~

Cascio, W. ~~ee~~ Aguinis, H. (2008). Staffing Twenty-first-century Organizations. *The Academy of Management Annals*, vol. 2, nº1, pp. 133-165.

Centeno, M., Fernandes, P., Abrantes, P., Pereira, J., Pedrosa, C., Paixão, M. ~~&~~ ~~e~~ Costa, M. (2001). *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. Kvasnicka, Michael, 2008. Does Temporary Help Provide a Stepping Stone to Regular Employment?. *NBER Working Paper*. No 13843, march.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Os Ceasos da Cabelte

Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A., e
Gomes, J.F. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Edições
Silabo.

das Dores Guerreiro, M., &-e Abrantes, P. (2004). TRANSIÇÕES INCERTAS
Os jovens perante o trabalho e a família.

Delta Consultores, Tecnologia e Recursos Integrados (2006). Estudo sobre as
modalidades distribuídas e flexíveis de trabalho no contexto empresarial português – O
teletrabalho. Lisboa: AEP.

Druck, Graça (2011). Trabalho, Precarização e Resistências: novos e velhos
desafios? Caderno CRH, v. 24 nº1, pp. 37-57. Salvador.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,
(2007). Temporary agency work in the European Union.

Ferreira, Franciele Silva e Vargas, Eudes Cristiano (2014). A importância do
processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. Estação
Científica (UNIFAP) ISSN 2179-1902. Macapá, v. 4, nº2, pp. 21-39.

Finegold, David, Levenson, Alec and-e Van Buren, Mark (2002). A temporary
route to advancement? The career opportunities for low-skilled workers in temporary
employment. Center for Effective Organizations - Marshall School of Business.

Florea, Nicoleta Valentina (2014). Using Recruitment Agencies to Obtain the Best
Candidates. Revista Academiei Fortelor Terestre nr. 1(73).

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., and Cardy, R.L. (2004). Managing Human
Resources 4th ed., International. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall Editora
XX

Formatada: Realce
Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt
Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

Guimarães, Marilda Ferreira e Arieira, Jailson de Oliveira (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. Ver. Ciên. Empresariais da UNIPAR, volume 6, nº 2. Toledo. Consultado em: <http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>

Gusdorf, Myrna L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. A two-part learning module for undergraduate students. Society for Human Resource Management

Hofstede, G. (1991). Culture and Organizations: Software of the mind. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Houseman, S. N. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 5(1), pp. 149-170.

Ivancevich, John M. (2008). *Gestão de recursos humanos*. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Kvasnicka, Michael, 2008. Does Temporary Help Provide a Stepping Stone to Regular Employment?. NBER Working Paper. No 13843, march.

Kundu, S.C., Rattan, D., Sheera, V.P. e Gahlawat, N. (2012). Recruitment and Selection Techniques in Manufacturing and Service Organizations in India. *Journal of Strategic Human Resource Management*, vol. 1, issue 3 (Outubro).

Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motivações dos trabalhadores temporários de agência e bem-estar geral: o engagement como mediador. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 1(1).

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

Martinez, Gabriel, De Cuyper, Nele e De Witte, Hans (2010). Review of Temporary Employment Literature: Perspectives for Research and Development in Latin America. *PSYKHE*, vol. 19, nº1, pp.61-73.

Mesuras, T. M. (2009). Um olhar político sobre a precariedade dos jovens licenciados (Doctoral dissertation, ISCTE-IUL).

Mitlacher, W. (2007) Temporary Agency Work and the Blurring of the Traditional Employment Relationship in Multi-party Arrangements - the Case of Germany and the United States. *International Journal of Employment Studies*, 15(2), 61-89.

Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, vol. 32, nº6, pp. 868-897.

Raymo, M., Warren, John R., Sweeney, Megan M., Hauser, Robert M. and Ho, Jeong-Hwa (2011). Precarious Employment, bad jobs, labor unions and early retirement. *Journal of Gerontology: Social Sciences*. 66B(2), pp. 249–259

Rebelo, G. (2004). Flexibilidade e precariedade no trabalho: análise e diagnóstico. FCT/Dinâmia. Lisboa. EDITORA ??????????????????????

Formatada: Realce

Ricardo, Raissa G., Costa, Débora V.F., Ferreira, Vitor Claudio P., Altaf, Joyce G. e Troccoli, Irene R. (2013). Recrutamento e Seleção nas Organizações: Apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário. *Cadernos da FUCAMP*, v.12, nº17 pp.46-70.

Scott, M., Roberts, I., Holroyd, G. & Sawbridge, D. (1989). Management and Industrial Relations in Small Firms, Department of Employment. Research Paper No. 70. London.

Taylor, S. (1994). The Relationship between Sources of New Employees and Attitude towards the Job. *The Journal of Social Psychology*, 134(1), pp. 99-111.

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

Torrington, D., Hall, L., e Taylor, S. (2008), Human Resource Management (17^a
Ed.).Inglaterra: Prentice Hall.

Ullman, J. C. (1966). Employee referrals: Prime tool for recruiting workers.
Personnel, 43, pp. 30- 35.

IX-VIII. ANEXOS

Anexo I



Documentos integrantes do Processo Individual (PI)

Nome: _____ n.º: _____

- Ficha de empregado (sistema RH)
- Documento de Identificação (CC ou BI+NIF+NISS)
- Comprovativo do NIB
- Ficha de Inscrição/Dados para efeito de Admissão
- Contrato de Trabalho
- Comprovativo da comunicação de Admissão de trabalhadores
- Declaração de IRS (Art.º 99º do Código de IRS)
- Testes psicotécnicos (obrigatórios desde 2013)

Última visita ao médico da medicina do trabalho _____


Notas: _____

Data: __/__/__

Reverificado

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

 ALTERAÇÃO DE SITUAÇÃO DE PESSOAL = INFORMAÇÃO/PROPOSTA = de de de			
DESTINATÁRIO/REMETENTE			
DE: DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS		PARA: SETOR	RESPONSÁVEL
IDENTIFICAÇÃO			
NOME: _____		Nº _____	
ADMISSÃO: ___ de ___ de _____		CATEGORIA _____	
DIR./DEPº/SERV./SECÇÃO: _____			
ALERTA			
Informamos que no próximo dia, DATA FIM CONTRATO o(a) colaborador(a) acima identificado(a), termina a sua CONTRATAÇÃO A TERMO , que teve a duração de _____ MESES.			
Contratos anteriores *			
Contrato inicial	(12 meses)	- De	___/___/___ a ___/___/___
1ª Renovação	(12 meses)	- De	
2ª Renovação	(12 meses)	- De	
Informações adicionais*			
1ª Data de Admissão: ___ de ___ de ___ Formação Escolar: _____			
ABSENTISMO: _____ %			
Solicita-se que, impreterivelmente e até ao dia _____ nos seja comunicada a decisão a adoptar relativamente a esta CONTRATAÇÃO A TERMO .			
Caso até à data acima indicada a DRH não seja informada da decisão a adoptar e das autorizações adequadas, INFORMARÁ o(a) colaborador(a) da NÃO RENOVAÇÃO DESTA CONTRATAÇÃO A TERMO , cumprindo assim o prazo e os requisitos legais consagrados na Lei.			
INFORMAÇÃO/PROPOSTA			
ITEM	SITUAÇÃO ACTUAL	DESDE	ALTERAÇÃO PRETENDIDA E DATA
Regime contratual	CONTRATAÇÃO A TERMO	1/abr/18	
Remuneração Base	Euros		
Subsídio de Turno	Euros		
Categoria Profissional	0		
Justificação da Proposta pela Hierarquia *			
Data: ___ / ___ / 2018 Assinatura: _____			
PARECER DA DIRECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS			
Data: / / 2018 Assinatura: _____			
DESPACHO DA ADMINISTRAÇÃO			
Data: ___ / ___ / 2018 Assinatura: _____			
___ / ___ / 2018 Assinatura: _____			
CIRCUITO : DIRECÇÃO DE REC.HUMANOS HIERARQUIA ADMINISTRAÇÃO DIRECÇÃO DE REC.HUMANOS			

Ja: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman,

Ja: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman,

PROCEDIMENTOS ADMISSÃO

Nome candidato: _____ Empresa Subcont.: _____

DESCRIÇÃO	ESTADO
Ligar ao candidato para agendar entrevista	
Avisar via e-mail o responsável da confirmação	
Atualizar Excel	
Imprimir guião de entrevista + CV	
Avisar via e-mail portaria do dia da entrevista	
ENTREVISTA	
Atualizar Excel	
Ligar ao candidato para agendar consulta médica	
Avisar via e-mail portaria do dia da consulta médica	
Avisar via e-mail médico do dia da consulta médica	
Atualizar Excel	
Avisar via e-mail o responsável do resultado / pedir data admissão	
Ligar ao candidato a informar resultado e data admissão	
Avisar via e-mail Eng ^a Ana Guimarães da data de admissão	
Atualizar Excel	
Enviar informação para Empresa Trabalho Temporário	
Atualizar Excel	
Avisar via e-mail portaria da data admissão	


Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Formatada: Tipo de letra: (predefinido) Times New Roman, 12 pt

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Oe Ceaso da Cabelte

Anexo IV

 CABELTE HOLDING SGPS SA	PEDIDO DE RECRUTAMENTO
PERFIL DA NECESSIDADE	
Empresa requisitante: Número de Colaboradores: Função a desempenhar: Características mínimas exigidas: Horário a Praticar: Responsável Directo: Data Prevista de Admissão: Duração/Prazo do Contrato: Tipo de Contratação: A Termo <input type="checkbox"/> Temporário <input type="checkbox"/> Subcontratação <input type="checkbox"/> Motivo: Informações Adicionais: Assinatura do Requerente: Data: ___/___/ 200__	
COMENTÁRIO / PARECER DRH	
Data: ___/___/ 200__	
DESPACHO DIRECÇÃO	
Data: ___/___/ 200__	
DESPACHO ADMINISTRAÇÃO	
Data: ___/___/ 200__	
DESPACHO PRESIDENTE DA COMISSÃO EXECUTIVA	
Data: ___/___/ 200__	
Circuito: REQUERENTE → DRH → DIRECÇÃO REQUERENTE → ADMINISTRAÇÃO → PCE → DRH	



Wed 06-Jun-18 12:55 PM

Cv's: candidatos com experiência em condução de empilhadores

Para

Cc: Maria Alves;

Agradecemos envio de cerca de 3 CV's de candidatos com o seguinte perfil:

Os candidatos têm de ter as seguintes características:

- Idade - 18/ 40 anos;
- Escolaridade - se possível 12º ano;
- Carta de condução;
- Disponibilidade para trabalhar nos seguintes horários:
 - turnos semana (7h às 15h/ 15h às 23h/ 23h às 7h)
 - turnos de fds (7h às 19h/ 19h às 7h);
 - horário normal (8h30 às 17h30);
- Experiência na condução de empilhadores;
- Devem ser candidatos dinâmicos, com vontade de trabalhar e com boa apresentação;

As condições são as praticadas atualmente;

Ficamos a aguardar;

Muito obrigada;

Anexo V

CABELTE	GUIÃO DE ENTREVISTA	Data: ___/___/___
Posto de trabalho: _____		
Empresa de subcontratação: _____		
IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO		
Nome: _____		Idade: _____ anos
Estado civil: _____	Meio de transporte: _____	
Área de residência: _____	Contacto: _____	
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS		
_____ _____ _____		
OUTRAS INFORMAÇÕES		
Disponibilidade para trabalhar:		
Imediata	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se "NÃO" porque quer mudar? _____
_____ _____		
Turnos rotativos	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Horário Normal
	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Turno de fim de semana
	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Domínio de informática: _____		
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		

OUTROS FACTORES SIGNIFICATIVOS
(Classificar de 1 (Mau) - 5 (Bom))

<p>Apresentação*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Entrevista*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Candidato "seguro"*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Idade*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Experiência Profissional*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>Comunicação*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Sentido de Responsabilidade*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Vontade de aprender*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Formação*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Disponibilidade*</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
---	--

Outros Factores Significativos

PARECER SOBRE O CANDIDATO

Escolher uma das seguintes opções:

Muito Bom	Bom	Médio	Fraco	Muito Fraco
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros comentários:

ADMISSÃO

Sim Não

Se "SIM", admissão em _____

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Oe Ceaso da Cabelte

OUTRAS INFORMAÇÕES

Disponibilidade para trabalhar:

Imediata Sim Não Se "NÃO" porque quer mudar? _____

Turnos rotativos Sim Não Horário Normal Sim Não Turno de fim de semana Sim Não

Domínio de informática: _____

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		
Empresa	Duração	Actividades desenvolvidas
Motivo da saída:		

De tudo o que fez até agora, o que é que mais gosta e porquê?

MOTIVOS PELOS QUAIS SOLICITA O LUGAR

Conhece o Grupo Cabelte? Porque gostaria de trabalhar connosco?

Porque está interessado neste lugar? O que espera deste trabalho?

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – Qe Ceaso da Cabelte

Anexo VII-VH

**Informação Geral
Trabalhadores da
Unidade Industrial
Arcozelo**

” DIREITOS E DEVERES ”

Posto de trabalho
O posto de trabalho deverá estar sempre limpo e organizado. Nenhum colaborador pode assentar-se no seu posto de trabalho, sem comunicar previamente à sua Chefe a razão da sua ausência. Garantir o cumprimento dos planos de manutenção de 15 níveis. Focar no Plano de produção e RQG (equipamento/processo).

Pausas - Cantina e Máquinas de Venda
Proibido permanecer nestes locais.
+ Durante a 1ª e última hora de cada turno.
+ Por um período superior a 10 minutos (inclui pausa para fumar).
Só é permitida a utilização da cantina para refeição, por um período máximo de 30 minutos, nos seguintes horários:
Turno Manhã 11H30 às 12H45
Turno Tarde 18H30 às 19H45
Turno Noite 01H30 às 03H00
Turno Normal 12H30 às 13H45
Proibido usar a cantina fora de horário salvo casos excecionais e devidamente autorizados.
É estritamente proibida a presença nestes locais em toda e qualquer situação que não seja para usufruto da refeição e pausa acima referidas.
É proibido beber nos locais de trabalho.

Deslocações entre setores
É proibida a livre deslocação de colaboradores entre setores sem conhecimento e autorização prévia da chefe presente.
Trabalhadores com funções adicionais, representantes sindicais e/ou representantes SST devem comunicar à chefe direta e/ou aos RH a utilização do crédito de horas.

Tabagismo
É proibido fumar nos locais de trabalho. Apesar de permitido fumar nos locais específicos e assinalados nos áreos de no floor:
✓ Hall principal
✓ Hall fabril
✓ Hall logística
✓ Casa
✓ Corredor fechado
✓ Catering
✓ Hall máquinas geteas
Proibido utilizar estes espaços por mais do que 2 pessoas em simultâneo.
Proibido utilizar estes espaços por operadores que não estejam no setor à qual a zona de fumo está associada.
O ato de fumar está limitado ao número de vezes:
✓ Turnos de 8h - 2 vezes (períodos coincidentes com as pausas para o café e para refeição).
✓ Turnos de 12h - 3 vezes (períodos coincidentes com as pausas para o café e para refeição).

Cumprimento horário de trabalho (atrasos)
No caso de atraso na entrada, o acesso ao posto de trabalho só se fará após conhecimento e autorização da respetiva Chefe. Contudo, no caso de atrasos não justificados:
+Mais de 60 minutos, pode ser recusada a prestação de trabalho durante todo o dia de trabalho.
+Mas de 30 minutos, pode ser impedido de trabalhar durante uma parte de período normal de trabalho.

Uso de telemóveis e aparelhos eletrónicos
É proibida a utilização de telemóvel pessoal ou de outros equipamentos eletrónicos dentro do horário de trabalho, exceto nos pausas.
A captação de imagens é permitida por lei. Em caso de um colaborador necessitar de estabelecer contacto com o exterior ou o poderá fazer com conhecimento e autorização prévia da chefe presente.

Se não consegue deixar de fumar, consulte o nosso médico de Medicina do Trabalho para beneficiar da nossa campanha Anti-Tabaco!

Faculdade Sigaterra: 011 20 402 336 / 20 402 337 / 20 402 338 / 20 402 339 / 20 402 340 / 20 402 341 / 20 402 342 / 20 402 343 / 20 402 344 / 20 402 345 / 20 402 346 / 20 402 347 / 20 402 348 / 20 402 349 / 20 402 350 / 20 402 351 / 20 402 352 / 20 402 353 / 20 402 354 / 20 402 355 / 20 402 356 / 20 402 357 / 20 402 358 / 20 402 359 / 20 402 360 / 20 402 361 / 20 402 362 / 20 402 363 / 20 402 364 / 20 402 365 / 20 402 366 / 20 402 367 / 20 402 368 / 20 402 369 / 20 402 370 / 20 402 371 / 20 402 372 / 20 402 373 / 20 402 374 / 20 402 375 / 20 402 376 / 20 402 377 / 20 402 378 / 20 402 379 / 20 402 380 / 20 402 381 / 20 402 382 / 20 402 383 / 20 402 384 / 20 402 385 / 20 402 386 / 20 402 387 / 20 402 388 / 20 402 389 / 20 402 390 / 20 402 391 / 20 402 392 / 20 402 393 / 20 402 394 / 20 402 395 / 20 402 396 / 20 402 397 / 20 402 398 / 20 402 399 / 20 402 400 / 20 402 401 / 20 402 402 / 20 402 403 / 20 402 404 / 20 402 405 / 20 402 406 / 20 402 407 / 20 402 408 / 20 402 409 / 20 402 410 / 20 402 411 / 20 402 412 / 20 402 413 / 20 402 414 / 20 402 415 / 20 402 416 / 20 402 417 / 20 402 418 / 20 402 419 / 20 402 420 / 20 402 421 / 20 402 422 / 20 402 423 / 20 402 424 / 20 402 425 / 20 402 426 / 20 402 427 / 20 402 428 / 20 402 429 / 20 402 430 / 20 402 431 / 20 402 432 / 20 402 433 / 20 402 434 / 20 402 435 / 20 402 436 / 20 402 437 / 20 402 438 / 20 402 439 / 20 402 440 / 20 402 441 / 20 402 442 / 20 402 443 / 20 402 444 / 20 402 445 / 20 402 446 / 20 402 447 / 20 402 448 / 20 402 449 / 20 402 450 / 20 402 451 / 20 402 452 / 20 402 453 / 20 402 454 / 20 402 455 / 20 402 456 / 20 402 457 / 20 402 458 / 20 402 459 / 20 402 460 / 20 402 461 / 20 402 462 / 20 402 463 / 20 402 464 / 20 402 465 / 20 402 466 / 20 402 467 / 20 402 468 / 20 402 469 / 20 402 470 / 20 402 471 / 20 402 472 / 20 402 473 / 20 402 474 / 20 402 475 / 20 402 476 / 20 402 477 / 20 402 478 / 20 402 479 / 20 402 480 / 20 402 481 / 20 402 482 / 20 402 483 / 20 402 484 / 20 402 485 / 20 402 486 / 20 402 487 / 20 402 488 / 20 402 489 / 20 402 490 / 20 402 491 / 20 402 492 / 20 402 493 / 20 402 494 / 20 402 495 / 20 402 496 / 20 402 497 / 20 402 498 / 20 402 499 / 20 402 500

Inês Pinto

As Empresas de Trabalho Temporário
no Recrutamento e Seleção – ~~Qe~~ Ceaso da Cabelte