



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO & SELEÇÃO EM EMPRESAS DE
TRABALHO TEMPORÁRIO: O CASO ADECCO EM
PORTUGAL

ANA RITA ENCARNAÇÃO NETO

OUTUBRO 2017

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**RECRUTAMENTO & SELEÇÃO EM EMPRESAS DE
TRABALHO TEMPORÁRIO: O CASO ADECCO EM
PORTUGAL**

ANA RITA ENCARNAÇÃO NETO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

DR^a HELENA SALSINHA

OUTUBRO 2017

RESUMO

O presente Trabalho Final de Mestrado descreve todo o percurso efetuado durante a realização do estágio curricular na empresa Adecco Recursos Humanos na área de Recrutamento & Seleção em Trabalho Temporário e teve como objetivo aplicar e consolidar conhecimentos adquiridos no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Este relatório analisa as tarefas realizadas durante o estágio e recai de forma consolidada nas práticas de Recrutamento & Seleção utilizadas pela empresa. Começa-se por realizar uma sinopse da revisão de literatura tendo em consideração as atividades desenvolvidas, bem como uma caracterização da empresa onde se realizou o estágio. Descrevem-se as atividades desenvolvidas, sendo de seguida feita uma análise crítica comparando a literatura existente e as atividades do estágio assim como uma apreciação pessoal sobre as mesmas.

Concluindo, o estágio efetuado na Adecco permitiu pôr em prática toda a aprendizagem obtida no mestrado no âmbito do Recrutamento & Seleção com o intuito de adquirir *know how* para, no futuro, ter melhores competências para enfrentar o mercado de trabalho.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Adecco, Trabalho Final de Mestrado, Estágio, Trabalho Temporário, Recrutamento & Seleção.

ABSTRACT

The current Master's Final Work describes the entire course carried during the internship at the Adecco Human Resources' company in the department of Recruitment & Selection in Temporary Work and allowed the use and consolidate the acquired knowledge during the Human Resources Management Master.

This report analyses the tasks performed during the internship and relapses in a consolidated way in the Recruitment & Selection used by the company. It begins with a brief review of the theoretical context as a way to frame the internship and the characterization of the previously mentioned company. The activities developed are described, followed by a critical analysis comparing these activities with the already mentioned theoretical context, adding a personal appreciation on it.

To conclude, the Adecco internship allowed to put all the learning obtained in the master in Recruitment & Selection with the purpose of acquiring know how in order to have better skills in the future to face the labor market.

Keywords: Human Resources Management, Adecco, Master's Final Work, Internship, Temporary Work, Recruitment & Selection.

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

GARH – Gestão Administrativa de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

R&S – Recrutamento & Seleção

RH – Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TRH - Técnico de Recursos Humanos

TT – Trabalho Temporário

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	iii
I – INTRODUÇÃO.....	1
II – REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA.....	2
2.1 – Trabalho Temporário.....	2
2.1.1 – Vantagens e Desvantagens.....	3
2.1.2 – Legislação Nacional.....	4
2.2 – Processo de Recrutamento & Seleção.....	5
2.2.1 – Análise e Descrição de Funções.....	6
2.2.2 – Recrutamento.....	7
2.2.3 – Seleção.....	11
III - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
3.1 - Identificação e Origem.....	13
3.2 - Missão, Visão e Valores.....	13
3.3 – Código de Conduta / Responsabilidade Social.....	15
3.4 – Compromisso de Qualidade.....	16
3.5 – Adecco Integra.....	17
3.6 – Áreas de Negócio.....	18
IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO.....	19
4.1 – Contexto do estágio.....	19

4.2 – Gestão Administrativa de Recursos Humanos.....	20
4.3 – Processo de Recrutamento & Seleção	21
V – ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DE ESTÁGIO	28
5.1 – Confronto da revisão de literatura com as atividades de estágio	28
5.2 – Apreciação pessoal da experiência	31
VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
6.1 – Conclusões	33
6.2 – Limitações.....	33
6.3 – Sugestões	34
VII - BIBLIOGRAFIA	36
VIII – ANEXOS	40

I – INTRODUÇÃO

Faz parte integrante do plano curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) a realização do Trabalho Final de Mestrado (TFM), havendo a hipótese de efetuar uma tese, projeto ou relatório de estágio. Optou-se pela realização de um relatório de estágio por existir a necessidade de pôr em prática e avaliar os conhecimentos adquiridos, bem como ter um contacto direto com a realidade empresarial no âmbito dos Recursos Humanos (RH).

A Adecco foi a empresa escolhida, tendo sido aceite a candidatura para a realização do estágio, que decorreu de 10 de Fevereiro de 2016 a 9 de Maio de 2016 sob orientação empresarial da Dra. Helena Salsinha (Adecco) e académica da Professora Doutora Rita Martins de Sousa (ISEG).

O estágio decorreu na área de Recrutamento & Seleção (R&S) em Trabalho Temporário (TT), tendo como principais objetivos a aquisição de competências técnicas no processo de R&S, de maneira a ganhar autonomia na realização das tarefas exigidas.

Neste Relatório é realizada uma revisão teórica que aborda o TT e o processo de R&S, focando os tópicos de maior relevo para um melhor entendimento aquando do período de aprendizagem; é elaborada uma descrição detalhada do Grupo Adecco e o seu funcionamento; são explicadas e analisadas as atividades desenvolvidas no estágio na área de R&S e, posteriormente é realizada uma comparação entre a revisão de literatura e as atividades de estágio e ainda é referido o ponto de vista pessoal enquanto estagiária sobre as atividades realizadas.

II – REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA

2.1 – *Trabalho Temporário*

O crescimento do TT tem sido considerado, por vários autores, entre o início dos anos de 1980 e até metade dos anos de 1990, como uma das evoluções mais importantes da vida laboral (Cuyper, et al., 2008). Embora não exista nenhuma definição exata do conceito de TT, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) define TT como “trabalho dependente de duração limitada”. Existem bastantes tipos de trabalhos que se encontram classificados como TT, onde se encontram incluídos os contratos com um prazo fixo, que têm uma duração específica ou uma data de término pré-determinada; o trabalho sazonal, que ocorre apenas em determinados períodos do ano; os contratos de substituição, para substituir trabalhadores em licença por baixa; os estagiários, que embora recebam um vencimento, não lhes é garantida uma posição permanente no final do seu estágio; e os trabalhadores de Empresas de TT, que são colocados pela mesma para realizar trabalhos nas instalações de uma empresa Cliente (OECD, 2012).

Estas Empresas de TT têm vindo a crescer nas últimas duas décadas na Europa até aos dias de hoje. Este crescimento tem despertado um interesse em estudar o fenómeno do TT e perceber quais as razões para o seu sucesso (Forde, 2001; Pulignano & Doerflinger, 2013).

Numa Empresa de TT, o Trabalho Temporário é a “ situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado, a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de um certo número de trabalhadores que ficam funcionalmente integrados na empresa utilizadora” (Santana & Centeno, 2000). Assim, o papel das Empresas de TT passa por encontrar mão-de-obra com as competências adequadas para

realizar as funções requeridas pela empresa utilizadora (Cliente). Estas empresas realizam todo o processo de R&S dos candidatos que, após a sua seleção, trata igualmente da sua remuneração e formação para, posteriormente estes serem cedidos ao Cliente (Carey & Hazebaker, 1986; Purcell, et al., 2004).

Com base nesta dinâmica, existe uma triangulação entre o Cliente, o Candidato Selecionado e a Empresa de TT em que esta última presta um serviço às restantes (Gadrey 1992, 1996, cit in Hill, 1977).

2.1.1 – Vantagens e Desvantagens

O TT apresenta diversas vantagens e desvantagens que diferem entre o Cliente e o Candidato Selecionado.

No que diz respeito ao Cliente, as vantagens são, nomeadamente, a existência de mão-de-obra qualificada para a função em questão; a variedade de escolha; a aquisição de novos talentos para a equipa; o desenvolvimento de espírito competitivo com a “luta” pelo posto de trabalho; a hipótese de não existir preferências na seleção dos candidatos (Singla, R., cit. in Florea, 2014); a aquisição de trabalhadores, tendo em conta ao aumento da produtividade em época alta; a substituição de trabalhadores ausentes (exemplo: Licença de maternidade) (Kovacs, 2004); a conversão de custos fixos em custos variáveis, conduzindo à inexistência de custos remunerativos e de demissões (Boheim & Cardoso, 2007); e ausência de encargos com a formação do trabalhador (Matusik & Hill, 1998)

Relativamente às desvantagens relativas ao Cliente passam, pela insatisfação da força de trabalho permanente respeitante ao trabalhador temporário; o processo pode ser moroso e dispendioso; pela hipótese de uma maior falibilidade de seleção; por uma

maior taxa de rotatividade (Swift & Robertson, cit in Florea, 2014); pela dissonância entre o Cliente e as Empresas de TT no processo de R&S; pelo custo elevado da contratação da empresa (Santana & Centeno, 2000); pelo risco de fuga de informação para empresas concorrentes (Cunha et al., 2010).

Na perspetiva do candidato selecionado as vantagens decorrem, da possibilidade de poderem integrar os quadros da empresa (Peretti, 2007); uma vez ativo, da facilidade na entrada no mercado de trabalho; da forma de providenciar o desenvolvimento de competências e experiência profissional e do auxílio na definição de uma carreira (Cunha et al.,2010)

Quanto às desvantagens relativas ao candidato selecionado temos, a inexistência de remuneração fixa; a falta de estabilidade no posto de trabalho (Connell & Burgess, 2006); a hostilidade por parte da força de trabalho permanente; a falta de benefícios laborais (Rosa, 2003); uma dinâmica do vínculo que causa insegurança ou seja embora este trabalhe para o cliente, o contrato está dependente da empresa de TT (Jesus, 2003).

2.1.2 – Legislação Nacional

O Código de Trabalho aprovado pela Lei nº 99/2003 publicado no Diário da República nº 197/2003, série I-A de 2003-08-27 (revisão de 1 de Outubro de 2017), prevê, entre outros, elementos fulcrais ao funcionamento da triangulação do TT referida no ponto 2.2, nomeadamente:

- **Contrato de Trabalho Temporário (CTT)** consiste num Contrato a termo celebrado entre uma Empresa de TT e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-

se vinculado à empresa de TT (art 172.º alínea a). Relativamente à admissibilidade e duração de CTT, podem ser consultados no Anexo I;

– **Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT)** consiste na prestação de um serviço a termo resolutivo entre um utilizador e uma empresa de TT, pelo que esta se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários. (art 172.º alínea c).

Este contrato só pode ser celebrado para satisfação da necessidade temporária da empresa e pelo período estritamente necessário à satisfação dessa necessidade (nº1 do art. 140.º). É possível encontrar mais informação sobre os casos específicos de requisição a um Contrato de Utilização de Trabalho Temporário e a duração do mesmo no Anexo II;

– No âmbito das **Condições de trabalho do Trabalhador Temporário**, o utilizador deve elaborar o horário do trabalho do trabalhador e marcar o período de férias a serem gozadas ao seu serviço (nº3 do art. 185.º). Durante a execução do contrato, o exercício do poder disciplinar cabe à Empresa de TT (nº4 do art. 185.º). Informações adicionais a este tópico podem ser encontradas no Anexo III.

2.2 – Processo de Recrutamento & Seleção

De acordo com Chiavenato, 2010 “O processo de R&S de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme”, culminando na seleção do indivíduo com os requisitos mais congruentes às funções a desempenhar (Cunha et al., 2010).

É importante referir que, anteriormente ao processo de R&S dever-se-ia realizar a análise e descrição de funções de modo a que sejam apuradas as tarefas e competências requeridas para a função (Sousa et al., 2006).

De igual modo, deve-se avaliar se a necessidade da empresa pode ser colmatada com recurso à redistribuição das responsabilidades da vaga pelos restantes trabalhadores; à análise de funções dos mesmos, de modo a perceberem se existem tarefas com a possibilidade de eliminação e à reavaliação dos conhecimentos e características para as funções similares da vaga para apurar se, por intermédio da sua modificação/melhoramento, se mantem a necessidade de recrutar (Camara et al.,2007). O processo de Recrutamento inicia-se pela divulgação da vaga de um modo transparente e de modo a chegar ao maior número de potenciais interessados. Este integra-se na fase da atração e recrutamento em que os candidatos são informados sobre a oferta e incentivados a submeterem a sua candidatura. Após a fase de recrutamento, são aplicadas diversas técnicas, entre as quais a entrevista e testes psicométricos, de modo a seleccionar o candidato com maior potencial à realização da função, sendo a assinatura do contrato a encerrar o processo de Seleção (Bartram, 2000; Camara et al., 2007).

2.2.1 – Análise e Descrição de Funções

A análise de funções procura reunir informações sobre as tarefas, deveres e responsabilidades que constituem um cargo (Cunha et al., 2010; Gomez-Mejía, L.R., 1995 cit. in Torrington et al., 2008).

Quanto à descrição de funções esta consiste na redação de um documento que agrega as tarefas e obrigações que uma determinada função exige, assim como o seu funcionamento diário, para maximização da produtividade da mesma (Chiavenato,

2010; Dessler, G., 1997 cit. in Torrington et al., 2008). Apesar de ambas estarem relacionadas, a análise de funções pretende reunir as condições requeridas (tanto físicas como psíquicas) para o desempenho da função, enquanto a descrição de funções foca-se na constituição do cargo em si e nos atributos necessários para os realizar (Torrington et al., 2008).

Utilizando o conhecimento adquirido, é possível aplicá-lo nas várias áreas da GRH, nomeadamente a de Recrutamento e Seleção (Peretti, 2007).

Deste modo, a correta realização da Análise e Descrição de Funções possibilita uma maior eficácia na identificação dos candidatos com maior vantagem competitiva para a vaga a ocupar (King, Fowler & Zeithaml, 2001).

2.2.2 – Recrutamento

O recrutamento é um processo composto por uma diversidade de métodos com a finalidade de atrair o maior número de candidatos para a empresa com vista a que estes submetam os seus currículos e, em simultâneo, divulgar no mercado de trabalho que a organização tem vagas disponíveis (Sousa et al., 2006; Pattanayak, B., 2005 cit. in Florea, 2014).

A necessidade do recrutamento poderá ter origem na rescisão de um trabalhador, na transferência de um trabalhador para uma nova função ou na existência de um novo posto de trabalho (Peretti, 2007; Camara et al., 2007).

Caso o empregador não realize o processo de recrutamento corretamente, pode não atrair a categoria de candidatos que pretende recrutar ou, mesmo que os candidatos estejam cientes da oferta, uma má condução do processo de recrutamento pode causar a

desistência dos mesmos (Boswell et al., 2003; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991 cit. in Breugh, 2008).

Métodos de Recrutamento

Existem três métodos de recrutamento possíveis: recrutamento interno, externo e misto.

O recrutamento interno procura aproveitar a força de trabalho existente na empresa, tendo em conta as suas capacidades e potencial, para desempenhar as funções da vaga disponível. Para o efeito, os trabalhadores podem ser escolhidos pelo seu empregador, ser realizado um concurso interno ou por recomendação. A possibilidade de recrutar internamente deve ser estudada e avaliada antes de ser considerado o recrutamento externo (Sousa et al., 2006; Camara et al., 2007), procurando colmatar a vaga ou a necessidade da empresa recorrendo a candidatos integrados na mesma (Cunha, 2010).

O recrutamento misto geralmente recorre a uma combinação de ambos (interno e externo) onde as organizações designam uma percentagem das vagas para o recrutamento interno e as restantes para o externo ou preencher o máximo de vagas internamente e com as excedentes recorrer ao recrutamento externo (Caetano & Vala, 2007).

Fontes de Recrutamento

As fontes de recrutamento diferem de acordo com o método escolhido.

Para Camara (2007), no recrutamento interno existem três tipos de fontes que podem ser utilizadas:

- Escolha direta, onde o trabalhador é designado por um superior para ser promovido ou transferido de ocupação que se encontra disponível (Sousa et al., 2006);
- Concurso interno, através da publicação/envio de anúncios/informação apresentam a vaga para que os trabalhadores interessados se possam candidatar;
- Recomendação, feita pelos trabalhadores da organização relativamente a outro que reúna as competências necessárias para exercer as funções requeridas.

Relativamente ao recrutamento externo, face à extensa lista de fontes existente, irão ser apenas apresentados os métodos mais pertinentes para o TT, como os anúncios, o *e-recruitment* e a base de dados.

Anúncios

Considerada a fonte de recrutamento mais utilizada pelas organizações, esta tem como principal objetivo dar a conhecer as necessidades das empresas e maximizar o número de candidaturas (Torrington et al., 2005).

A redação de um anúncio deve ser realizada de uma forma bastante elaborada, contendo informação sobre a empresa, descritivo de funções, competências necessárias e evitando referências preferenciais como género, nacionalidade, raça, etc. (Ivancevich, 2008; Sousa et al., 2006). Os anúncios difundidos através dos *sites* de emprego têm obtido um impacto bastante superior ao da imprensa (jornais ou revistas da especialidade), demonstrando um maior nível de eficácia (Baum & Kabst, 2014; Cunha et al., 2010).

E-Recruitment

As fontes tradicionais de recrutamento (anúncios em jornais, por exemplo) têm-se tornado obsoletas devido ao crescimento da *internet*. É através desta que surgiu o recrutamento *online* (*e-recruitment*), passando a ser possível publicar anúncios, tanto no *website* da empresa como em *sites* de emprego, e receber candidaturas, comunicando por *e-mail* e, oferecendo deste modo, uma maior interação entre os candidatos e a organização (Baum & Kabst, 2014; Bartram, 2000). Esta fonte é significativamente mais rápida, no sentido em que, para além de atrair um maior número de candidatos e de conseguir acompanhar as vagas disponíveis em tempo real, também receberão *feedback* num espaço de tempo mais curto e com menos custos associados (Kaur, 2015). No entanto, o *e-recruitment* promove aumento do envio de candidaturas desapropriadas à vaga em aberto, ficando a qualidade destas em causa. As redes sociais como o *Facebook* e o *LinkedIn* contribuem, com alguma relevância, para esta fonte de recrutamento (Bartram, 2000).

Base de Dados

Outra fonte de recrutamento bastante utilizada são as bases de dados, que consistem numa estrutura de retenção e acumulação de informação generalizada, onde se incluem os perfis profissionais que, após a sua inscrição no *website* da empresa, permite a sua consulta com o objetivo de colmatar possíveis necessidades de recrutamento (Chiavenato, 2010; Shafique, 2012; Anderson, 2003). Dada a sua importância, os perfis profissionais presentes na base de dados devem ser regularmente atualizados, relativamente a informação vital como a introdução de novas competências,

habilitações literárias, número de telefone ou experiências profissionais (Chiavenato, 2010).

2.2.3 – Seleção

A seleção é um processo de decisão baseada nos dados recolhidos anteriormente no recrutamento sobre os candidatos atraídos, com a finalidade de extinguir a necessidade da empresa. A seleção procura filtrar os perfis recebidos no processo de recrutamento, com o intuito de obter um leque de candidatos com o potencial e competências adequadas à vaga. Após uma vasta sequência de técnicas, é possível determinar o candidato ideal, ou seja, o que melhor se enquadra nas exigências da empresa (Sousa et al., 2006; Chiavenato, 2010; Bilhim, 2009).

Triagem

A triagem corresponde ao primeiro contacto existente entre o candidato e a organização (Cunha et al., 2010) e a finalidade desta passa por reduzir significativamente o volume de candidaturas. É realizada, através de uma análise extensiva aos currículos recebidos de modo a obter um panorama geral das competências e características dos candidatos, relacionando as mesmas com os requisitos pretendidos pela empresa (Sousa et al., 2006; Peretti, 2007; Bilhim, 2009) sendo que, caso não correspondam aos mesmos, deverão ser excluídos do processo de seleção (Machado et al., 2014).

Entrevista

A entrevista é a técnica de seleção mais utilizada, sendo esta a mais viável para ter em consideração as competências comportamentais, a autenticação do currículo, o esclarecimento de dúvidas, para realizar um ajustamento de expectativas relativamente ao cargo futuro (Cunha et al.,2010; Sousa et al., 2006; Chiavenato, 2010). A entrevista deverá ser ajustada conforme o enquadramento e as necessidades organizacionais, onde a entrevista individual é a mais adotada por ser considerada menos intimidante para o candidato e por existir uma maior facilidade na troca de ideias (Camara et al.,2007; Torrington et al. 2005). De referir a existência de entrevistas em grupo, telefónicas, sequenciais (várias entrevistas ao longo do processo de seleção), em *duo* e o painel de entrevistadores (Cunha et al., 2010; Torrington et al.,2005).

Testes

Os testes são frequentemente utilizados para complementar a informação obtida na entrevista pois, através destes, é possível reconhecer eventuais condicionantes à função a desempenhar, sendo possível realizar a seleção do candidato com maior asserção (Camara et al.,2007).

Existe uma grande variedade de testes: testes de personalidade (caracter, temperamento), testes de competências (técnicos, linguísticos) e testes de simulação (dinâmicas de grupo) (Sousa et al., 2006; Camara et al.,2007).

III - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 - Identificação e Origem

O Grupo Adecco, criado em 1996, surge da fusão de entre empresas, da ADIA (Suíça), fundada em 1957 por Henri Lavanchy e da ECCO (Francesa), fundada em 1964 por Philippe Foriel-Destezet.

Com sede em Zurique, na Suíça, encontra-se presente em 60 países, possui uma rede de 5.100 delegações e conta com mais de 33.000 colaboradores. Fornecedor mundial de soluções de R&S, oferece diversas soluções em TT, Gestão Contratual, *Permanent Placement* (Recrutamento e Seleção), Transição de Carreira, Formação, Desenvolvimento de Talento, *Outplacement* e *Outsourcing* através de marcas globais como a Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison e Pontoon.

Presente em Portugal desde 1989, conta com 17 delegações com 190 colaboradores, proporcionando trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em mais de 1.500 empresas (Clientes) de vários setores de atividade.

3.2 - Missão, Visão e Valores

A Missão da Adecco passa por “promover a justiça, igualdade e diversidade” em que o seu objetivo é “superar expectativas”. É graças a esta missão que a “Adecco contribui para melhorar a carreira profissional das pessoas, intervindo ao nível do seu recrutamento, da seleção, da formação e da integração no mercado de trabalho”, assumindo o compromisso de proporcionar um acompanhamento especializado e individualizado a cada candidato e cliente.

“Better work, better life” é a frase que melhor define a visão, a forma de operar e a base estratégica empresarial a longo prazo da Adecco. Através de um forte compromisso, esta pretende marcar a diferença e garantir melhores serviços para os seus clientes e melhor progressão nas carreiras dos seus colaboradores e associados. A Adecco tem como valores a paixão, o empreendedorismo, a responsabilidade e o espírito de equipa.

O objetivo da organização passa por mudar o mundo do trabalho, um posto de trabalho de cada vez, dado que são apaixonados por pessoas, fazendo a diferença, tanto nos seus colaboradores como em associados e Clientes. É graças a esta paixão que estes conseguem encontrar postos de trabalho para quem os contacta, proporcionando-lhes experiência e oportunidade de construir o seu futuro.

Os colaboradores encontram-se constantemente a tomar iniciativas para fazer com que o seu lema “better work, better life” seja uma realidade diária, inspirando e estando continuamente à procura de soluções inovadoras, aprendendo tanto com o sucesso como com o fracasso, atuando quando aparecem novas oportunidades e dando a cara pelos resultados.

Sendo líderes na área do TT, o seu objetivo passa por providenciar mais oportunidades de trabalho para mais pessoas, dado que o trabalho é uma necessidade e um direito básico, pois todas as ações são feitas com integridade e respeito pelo próximo.

O espírito de equipa é bastante valorizado e visível no Grupo Adecco. Todo o grupo partilha Clientes e associados entre as suas empresas, negócios e países, assim como ideias e práticas positivas.

3.3 – Código de Conduta / Responsabilidade Social

A prioridade da Adecco é a de conectar pessoas, tanto a nível global como a nível local. Para atingir este objetivo, esta encontra-se permanentemente acessível, fornecendo uma perfeita compreensão de como trabalha e que serviços tem para oferecer. A Adecco Portugal aderiu ao Pacto Global da ONU no final de 2003, manifestando desta forma a sua preocupação pelo respeito dos Direitos Humanos, Trabalho, Ambiente e Combate à Corrupção. Esta preocupação é mantida no dia-a-dia e traduzida na observância estrita de todos os procedimentos legais e éticos.

A Adecco confia que ajudará a inspirar os seus colaboradores, Clientes e associados a atingir um *“better work, better life”*, para tal, os seus colaboradores regem-se por um código de conduta interno, que vai de encontro aos seguintes pressupostos:

- Cultivar um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores consigam crescer profissionalmente com os seus êxitos e fracassos;
- Nunca restringir a concorrência, trocando informações sobre preços, termos e condições, distribuição de mercados e estratégias, sendo a recolha de informação feita com base em pressupostos legais e éticos;
- Fazer um esforço consciente no sentido de garantir que as práticas e locais de trabalho são seguros, saudáveis e que respeitam o ambiente, adotando uma conduta profissional de acordo com as leis ambientais, de segurança e de saúde do país;
- Evitar conflitos de interesses e tomar decisões que coloquem os interesses da Adecco à frente de interesses pessoais ou comerciais;

- Promove e mantém uma cultura de respeito e igualdade de oportunidades, não discriminando ninguém com base no género, religião, raça, nacionalidade, etnia, cultura, grupo social, incapacidade, doença, orientação sexual, estado civil, idade ou convicção política, ou seja, a decisão da escolha de um candidato ou de um colaborador é baseada unicamente em função das qualificações e mérito do mesmo.

3.4 – Compromisso de Qualidade

A Adecco foi a primeira empresa do setor a obter em 1998, o certificado de qualidade segundo a norma ISO 9002. Desde 2011 todo o grupo Adecco efetuou com sucesso a transição para a norma ISO 9001:2008, cujo âmbito é a atividade do R&S de Pessoal Temporário e Permanente, Gestão de *Outsourcing* nas vertentes *Office*, *Indústria*, *Contact Center* e *Sales & Marketing*, Formação e Consultadoria.

Através do cumprimento deste referencial normativo, a Adecco tem a intenção de demonstrar que o seu compromisso de qualidade vai para além da prestação de um bom serviço, trabalhando diariamente para satisfazer e exceder as expectativas dos clientes e dos candidatos, havendo um empenho permanente na melhoria contínua do sistema de qualidade.

Existe a necessidade de implementar e manter um Sistema de Qualidade, assentando nos seguintes pontos fundamentais:

- Fornecer serviços que satisfaçam, e se possível ultrapassem, as exigências e expectativas dos nossos Clientes e colaboradores;
- Todos os colaboradores da Adecco comprometem-se a contribuir para a melhoria contínua do sistema da gestão da qualidade;

- Cumprimento dos requisitos normativos e regulamentares estabelecidos e aplicáveis à atividade da Adecco;

Existe também uma Política de Qualidade que se aplica a todos os membros da Adecco, que se comprometem a cumpri-la e a respeitá-la. Esta política está latente à filosofia empresarial e assenta nos seguintes princípios:

- Cada membro compromete-se a verificar e cumprir os procedimentos da qualidade, que deve estar sempre presente, e a melhorar continuamente a organização e os serviços prestados com o objetivo de otimizar os recursos e à confrontação de novos desafios;
- A qualidade do serviço prestado visa a satisfação total das exigências dos Clientes, assegurado o êxito e perenidade da Adecco;
- O cliente está no centro das preocupações da empresa, devendo confiar nesta em cada etapa do serviço prestado. Cada serviço é prestado por pessoas motivadas, responsáveis e competentes;
- A política de qualidade deve ser compreendida, implementada e mantida a todos os níveis da organização, tendo a Direção da empresa a responsabilidade global pelas componentes.

3.5 – Adecco Integra

A Adecco Integra é a mais recente iniciativa de responsabilidade social criada pela Adecco Portugal e tem como objetivo a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Este projeto passa por um processo de sensibilização e mudança de mentalidades, tanto a nível empresarial como governamental, onde a comunicação, a

criação de *lobbys* e parcerias estratégicas com Empresas e Centros Especiais permitam criar todas as condições para a integração dos candidatos.

3.6 – Áreas de Negócio

A Adecco desenvolve a sua atividade em diversas vertentes dos R&S, nomeadamente nas áreas de TT, *Professional*, *Outsourcing* e *Training*.

Relativamente à área de TT, a empresa considera deter um profundo conhecimento do mercado de trabalho, conseguindo dar uma resposta rápida e personalizada aos clientes e melhorar a carreira profissional dos candidatos, intervindo no seu recrutamento, seleção, formação e integração no mercado de trabalho. Esta área trabalha com os seguintes sectores de atividade: *Office*, *Sales & Marketing*, *Hospitality*, *Call Center Solutions* e *Industrial & Logística*.

A área *Professional* é especializada no serviço de desenvolvimento de consultoria especializada de quadros médios e superiores. Esta área durante a realização do estágio passou a fazer parte da marca *Spring Professional*.

A área de *Outsourcing* dedica-se à prestação de serviços dos seus clientes, integrando-se como um parceiro nos objetivos gerais do cliente, adaptando o serviço externo às necessidades específicas de cada projeto.

Para finalizar, a área de *Training* promove e recruta para uma bolsa de formadores e consultores que estejam interessados em colaborar com a empresa. As informações recolhidas são para uso exclusivo da Adecco Training, no âmbito da sua atividade de formação e consultoria.

IV – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

O estágio curricular foi realizado na área de TT da Adecco Portugal, tendo acompanhado vários processos de R&S nos seguintes setores de atividade: *Hospitality*, *Sales & Marketing* e Industrial e Logística. Neste capítulo serão descritas as atividades realizadas não só no processo de R&S, como todas as atividades inerentes para o funcionamento de toda a área de TT.

4.1 – Contexto do estágio

O estágio decorreu sob a orientação da Doutora Helena Salsinha, no período de 10 de Fevereiro de 2016 a 9 de Maio de 2016, das 09h00 e as 18h00, de segunda a sexta-feira nas instalações da Adecco, situadas no Parque das Nações. O programa de estágio encontra-se descrito no Anexo IV.

O estágio teve como objetivos a permissão do desempenho de atividades e tarefas no âmbito do R&S e GARH; a possibilidade do contacto direto com o exercício profissional em contexto empresarial, facultando a inserção socioprofissional do aluno estagiário e fomentar a capacidade de refletir sobre as suas próprias experiências enquanto forma de aprendizagem.

No início do estágio foi-nos solicitado para chegar às instalações pelas 10h00, sendo recebida pela orientadora do estágio, que me mostrou as instalações, o local onde iria estagiar e apresentou-me aos restantes colaboradores da área de TT. Neste local encontravam-se 11 Técnicos de Recursos Humanos (TRH), divididos pelos diferentes setores de atividades e um estagiário, cujo estágio tinha começado há cerca de 3 semanas.

4.2 – Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A primeira tarefa atribuída no estágio passou pelo arquivo de documentos na pasta de cada trabalhador, tanto ativos como inativos das “ilhas” dos diferentes setores de atividade, que se encontravam arquivadas por ordem numérica ou por Cliente, por ordem alfabética. Dentro da pasta de cada trabalhador constavam os seguintes documentos: Contrato de Trabalho Temporário assinado pelo trabalhador, cartão do cidadão, *Curriculum Vitae*, declaração da Medicina no Trabalho apta, documento de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho, folha de horas, manual de acolhimento, folha de formação inicial, documento com o Número de Identificação Bancária, recibos de vencimento e, no caso de alguns trabalhadores na área de Industrial & Logística, a declaração de entrega do Equipamento de Proteção Individual que passa por botas, luvas, farda, etc.. Esta tarefa, permitiu perceber o que era necessário para que cada trabalhador tivesse os documentos atualizados e para que, cada vez que existisse um novo trabalhador, soubesse que documentos iriam ser necessários.

Outra das tarefas realizadas no âmbito desta área foi verificar se tanto os CTT como os CUTT se encontravam devidamente carimbados e assinados. Como referido anteriormente, os CTT são os contratos celebrados entre a Adecco e o trabalhador e os CUTT entre a Adecco e o Cliente, onde cada CTT tem um CUTT correspondente. Quando os CTT não se encontravam assinados pelos trabalhadores, eram contactados telefonicamente para se dirigirem às instalações da Adecco o mais brevemente possível. Após a sua chegada, a receção entrava em contacto com o TRH responsável e, caso este estivesse indisponível, a tarefa de entregar o contrato ao trabalhador era atribuída ao estagiário. Quando eram os CUTT a não estar assinados e, caso a TRH não ter agendado

a sua deslocação ao Cliente num futuro próximo, enviava-se os CUTT por carta registada para a empresa os devolver devidamente assinados.

A marcação dos exames médicos também nos foi delegado, sendo realizados após o candidato ter sido selecionado pelo Cliente, cuja validade é de 2 anos caso o trabalhador tenha menos de 50 anos, senão, o exame terá de ser realizado anualmente. A clinica responsável era contactada para nos informar das datas e horas disponíveis, assim como do local onde o exame iria ser realizado. Após o contacto com todos os trabalhadores, solicitávamos a marcação dos exames médicos com a clinica, que posteriormente enviava um *email* de confirmação com a localização da clinica e com a data e hora de cada consulta. Esta informação era transmitida de forma personalizada a cada trabalhador. Após a realização do exame, a clinica enviava para a Adecco o resultado, que iria ser arquivado na pasta do trabalhador.

4.3 – Processo de Recrutamento & Seleção

O processo de R&S, como já referido, foi apenas realizado na área de TT para os sectores de atividade de *Sales & Marketing*, *Hospitality* e *Industrial & Logística*. Este processo é o *core business* da Adecco, sendo que o sucesso do negócio passa por identificar a pessoa certa para a vaga em aberto.

Este processo inicia-se quando o Consultor Comercial da Adecco é contactado pelo Cliente (via *email* ou através de uma reunião entre ambos) para satisfazer a necessidade de encontrar o(s) Candidato(s) para integrar a(s) vaga(s) em aberto, isto é, fazer um pedido de recrutamento. É bastante frequente o Cliente ter urgência para preencher a(s) vaga(s) em questão, tendo a Adecco de ter a capacidade de dar uma resposta bastante eficaz e com qualidade. Após toda a informação necessária ser

fornecida ao Consultor Comercial, este reúne-se com o TRH do sector de atividade da vaga em questão para o inteirar do pedido de recrutamento. Nesta fase, é importante que o levantamento do perfil tenha sido exaustivo e que a análise e descrição da função tenha sido transmitida com rigor e pormenorizada, pois irá determinar a eficácia e a qualidade do recrutamento dentro do prazo combinado. Infelizmente, durante o meu estágio, não estive presente em nenhuma reunião entre o Consultor e o TRH.

Concluída a reunião entre o Consultor Comercial e o TRH, o Técnico procede à inserção do processo na Gestão de Recrutamento Pendente (GRP) e na base de dados da Adecco (*E-Preselec*). Esta ação foi, muitas vezes, realizada por mim, sendo sempre revista antes de ser inserida. A GRP é uma aplicação criada pelo Grupo Adecco onde se inserem os dados do pedido de recrutamento (nome do Cliente, tipo de recrutamento, categoria profissional, número de vagas, requisitos e referência do anúncio), para que a Direção Regional possa analisar o fluxo de atividade por TRH. No *E-Preselec* são inseridos basicamente os mesmos dados que no GRP, sendo a referência do anúncio substituída pelo número dado pela GRP, pois é nesta plataforma que é feita a ligação com o candidato, sendo deste modo possível verificar o percurso do candidato em cada processo que integrou.

Embora o processo de recrutamento varie conforme o sector de atividade do pedido, as fontes de recrutamento mais utilizadas são os anúncios e a pesquisa na base de dados da empresa (*E-Preselec*). Os anúncios contêm informações como a localização do trabalho, as funções a desempenhar, os requisitos exigidos, o horário de trabalho e outras informações fulcrais para obter apenas candidaturas relevantes. Estes anúncios são colocados no *site* da Adecco e noutros *sites* de emprego como o SAPO Empregos e a NET Empregos. Para o candidato se poder candidatar à(s) vaga(s) em aberto, tem que

se encontrar inscrito no *site* da Adecco, onde este tem de preencher o seu perfil profissional. Este perfil deverá estar atualizado e o mais preciso possível pois pode surgir uma vaga que o candidato não tenha conhecimento (não se candidatando à vaga através do anúncio) e, graças aos filtros no *E-Preselec*, pode-se chegar ao candidato e indicar-lhe que existe uma vaga em que o seu perfil encaixa na função a desempenhar. Normalmente recorre-se, em primeiro lugar aos anúncios *online*, pois apenas as pessoas interessadas em ingressar na vaga é que se candidatam, sendo este o método mais eficaz. Quando a vaga precisa de ser preenchida com alguma rapidez (não se podendo esperar pela candidatura através dos anúncios) ou quando não se obtêm candidaturas suficientes através do anúncio, é utilizado o *E-Preselec* para proceder à busca de candidatos com o perfil pedido pelo Cliente.

Outra forma existente de responder ao pedido de recrutamento por parte dos TRH deve-se ao facto dos pedidos serem atribuídos por sector de atividade e não por Cliente. Deste modo, estes conseguem ter a sua “base de dados pessoal” onde contêm os perfis que englobem conhecimentos mais específicos ou que se enquadram nos pedidos mais frequentes. Assim, os candidatos que têm o perfil e requisitos desejados mas não são escolhidos para a vaga por um Cliente, podem ser os candidatos ideais para um outro Cliente. Esta “base de dados pessoal” era bastante utilizada pela TRH de *Hospitality* aos elevados pedidos de extras para empregados de mesa e de limpeza, copeiros ou bagageiros. Estes pedidos extra eram muitas vezes de ocupação imediata, devido à ausência de algum empregado ou até algum extra. A TRH de *Sales & Marketing* também utilizava a sua “base de dados pessoal” quando se tratava de pedidos de promotores ou hospedeiros. Os perfis encontrados em ambas “bases de dados

peçoais” já teriam sido selecionados anteriormente para outros Clientes, trabalhando há algum tempo para as mesmas.

O processo de Seleção inicia-se com a pré-seleção, onde é realizada a triagem dos candidatos à vaga com base nas informações fornecidas pelos próprios. Nesta fase toma-se consciência da importância de ter os dados ou os elementos facultados (*curriculum vitae*, cartas de apresentação, certificados) atualizados, pois é através desta informação que se irão excluir, numa primeira fase, os currículos sem os requisitos mais importantes, que não se adequam à vaga ou que não contenham informação suficiente para passar à fase seguinte. Infelizmente, não é possível entrar em contacto com todos os candidatos e é por esta razão que um perfil com todos os dados ou anexos necessários é uma mais-valia. Após uma segunda fase de análise e triagem de currículos, é necessário iniciar a etapa seguinte: o contacto telefónico para agendar as entrevistas presenciais. Aos candidatos que não recolheram os requisitos necessários para passarem a esta etapa, era dado esse *feedback* através do *E-Preselec*, pois este atualiza o estado do candidato conforme o estado em que se encontra (Não-Selecionado, Pré-Selecionado, Finalista/Selecionado).

A primeira ação a ser realizada antes do início do contacto telefónico é a consulta da ficha do candidato e verificar se este se encontrava em algum processo de seleção ou se tinha, recentemente, algum relatório de avaliação com outro Técnico. Na primeira situação entrávamos em contacto com o Técnico responsável pelo processo de recrutamento para saber em que fase da seleção o candidato se encontrava e para tentar perceber se o perfil se adequava à vaga existente. Se o candidato já se encontrasse em entrevistas com o Cliente, aguardávamos pelo *feedback* por parte deste para perceber se seria selecionado ou não e, caso não fosse, ficávamos responsáveis por telefonar ao

mesmo a informar que não tinha sido selecionado pelo Cliente, mas que tínhamos recebido a candidatura dele para outra vaga e gostaríamos de saber se estava interessado na proposta para esta nova vaga (apresentando a nova proposta via telefone) e, caso estivesse, pedíamos permissão para enviar para o novo Cliente.

Na segunda situação, entrávamos em contacto com o TRH responsável pelo relatório, questionando se se lembrava do candidato. Se todo o perfil se adequasse aos requisitos exigidos, contactávamos o candidato a para saber o seu interesse na vaga. Apresentávamos a proposta sem realizar a entrevista presencial, dado que este já tinha sido aprovado por outro TRH e, caso este a aceitasse, era pedida permissão para enviar o seu currículo ao Cliente.

Os candidatos eram contactados com o objetivo de agendar uma entrevista presencial (caso este ainda se encontrasse interessado na vaga). No contacto telefónico é apresentada, de forma superficial, as funções e a proposta de trabalho sem mencionar algumas informações relevantes, como o nome do Cliente ou o vencimento auferido, a não ser que fosse autorizada pela TRH. Caso os candidatos mantivessem interesse na vaga, era agendada uma entrevista nas instalações da Adecco, tendo em consideração o horário fornecido pela TRH. Após o término da chamada, era enviado um *email* para o candidato com a confirmação da entrevista com a data e a hora acordada ao telefone, com os contactos da Técnica que irá realizar a entrevista e com a morada da Adecco. Para terminar, era reservada uma sala para a entrevista e repetia-se este processo até todos os candidatos terem sido contactados.

A etapa seguinte, a entrevista presencial, podia ser realizada individualmente ou através de uma dinâmica de grupo. Nestas entrevistas é apresentada a estrutura da Adecco, contextualizada a posição da TRH e é validada toda a informação dada pelo

candidato no currículo, assim como são feitas questões detalhadas referentes, não só ao mesmo, mas também ao seu perfil/personalidade. É também apresentada a empresa e a vaga (funções, condições remuneratórias, tipo e duração de contrato, horário) e explicada a sequência de todo o processo de seleção. Eram realizados outros métodos de seleção, como a aplicação de testes personalidade e competência, caso o Cliente solicitasse. Nesta etapa apenas participei em 2 entrevistas, numa de forma passiva e na outra fiz a apresentação da Adecco, assim como quase toda a validação da informação fornecida pelo candidato.

Após a fase da entrevista e da realização de testes, são considerados os candidatos que melhor correspondem aos requisitos solicitados pelo Cliente e é elaborado um Relatório de Avaliação desses candidatos. O Relatório de Avaliação contém toda a informação relevante (experiência profissional, habilitações literárias, certificados e conhecimentos linguísticos), a avaliação comportamental deste na entrevista (apresentação, postura e comunicação), motivações, situação profissional, disponibilidade horária, pretensões salariais, resultados dos testes realizados (caso tenham sido solicitados), controlo de referências e a indicação de alguns pontos fortes e fracos do candidato.

A apresentação dos candidatos ao Cliente é realizada com o envio dos Relatórios de Avaliação por *email*. A TRH fica então a aguardar o *feedback* por parte do Cliente a informar quais são os candidatos que pretende entrevistar. Estas entrevistas decorrem nas instalações do Cliente, embora durante o estágio, tenham existido alguns Clientes a deslocarem-se às instalações da Adecco. Posteriormente às entrevistas aguarda-se pelo *feedback* do Cliente, podendo acontecer um dos seguintes cenários: o Cliente seleciona o candidato para a vaga e este aceita; o Cliente seleciona o candidato para a vaga mas

este acaba por abandonar a candidatura; ou o Cliente não ficou satisfeito com nenhum dos candidatos e pede que lhe sejam enviados mais candidatos. É de referir que se o Cliente estiver a demorar mais tempo que o normal a seleccionar algum candidato, é necessário entrar em contacto com os candidatos que ainda estão em processo de seleção e informá-los que ainda se encontram no mesmo. O candidato seleccionado é contactado pelo TRH a informar que o Cliente o escolheu para ocupar a vaga e após este confirmar que a irá preencher, contactam-se os candidatos não seleccionados, informando-os, através de *email* ou por telefone que não foram seleccionados mas para continuarem atentos aos anúncios e que assim que surja alguma oportunidade em que o seu perfil se enquadre, a sua candidatura será considerada.

O processo de R&S termina com a seleção do candidato por parte do Cliente. Caso fosse um pedido de R&S para Cedência Direta, o processo do mesmo terminava por aqui e caso fosse um pedido de R&S de TT, era transmitido ao candidato da data e hora do início de funções e agendada uma reunião de acolhimento e integração por parte da Adecco. Esta reunião consiste numa pequena “Formação de Acolhimento” conduzida pelo TRH dividida em dois conteúdos diferentes e com a duração total de 35 minutos. É bastante importante que seja feito um acompanhamento inicial para perceber se a vaga corresponde às expectativas do candidato, se está tudo a decorrer como planeado e se este se encontra feliz e motivado dado que o candidato tem direito a um período experimental onde pode abdicar da vaga caso esta não vá ao encontro das suas expectativas.

V – ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA DE ESTÁGIO

5.1 – Confronto da revisão de literatura com as atividades de estágio

No essencial, o objetivo desta análise é de estabelecer as ligações entre a componente teórica de referência e a prática que a Adecco implementa e verificadas durante a realização de atividades propostas.

Sendo a Adecco uma multinacional das mais conceituadas a nível mundial, existe uma certa dificuldade em apontar quaisquer deficiências no âmbito da GRH, nomeadamente na área de estágio realizada.

Constataram-se, durante o período de estágio, situações que consideramos relevantes serem reportadas, à luz da análise e descrição de funções, recrutamento *online*, base de dados e entrevistas.

No âmbito da Análise e Descrição de Funções, após a atribuição de um pedido de recrutamento, é transmitido pela Consultora Comercial às TRH as funções e requisitos da vaga em aberto. No entanto, a categoria profissional atribuída às funções e requisitos pedidos pelo Cliente não era aquela que este pretendia, ou seja, em vez de uma rececionista, ele pretendia uma assistente de direção. Esta situação deveu-se ao facto de, no início do pedido de recrutamento, terem sido excluídas algumas informações vitais nas funções a desempenhar, pondo em causa uma correta Análise de Funções que, segundo Cunha et al. (2010) e Gomez-Mejía citado por Torrington et al. (2008), dever-se-á procurar reunir informações sobre as tarefas, deveres e responsabilidades que constituem um cargo e, conseqüentemente, a Descrição de Funções, uma vez que é nesta que se encontram agregadas as tarefas e obrigações que uma determinada função exige, assim como o seu funcionamento diário (Chiavenato, 2010; Dessler, G., 1997 cit. in Torrington et al., 2008).

Como consequência, o pedido de recrutamento prolongou-se por mais uma semana que o planeado, pois todas as candidatas enviadas ao Cliente foram recusadas, por não terem as competências exigidas, não possibilitando assim uma maior eficácia na identificação dos candidatos para a vaga a ocupar conforme preconiza King, Fowler & Zeithaml (2001).

De referir ainda, que tal situação ocorreu apenas uma única vez (que seja do nosso conhecimento), durante o período de estágio e que, nos restantes pedidos, existiu uma boa transmissão do descritivo de funções.

Quanto ao recrutamento *online* (*E-Recruitment*), verifica-se que é uma das fontes de recrutamento mais utilizadas com sucesso pela Adecco, dado que é bastante vantajosa por ser pouco dispendiosa e por abranger grandes áreas geográficas, permitindo um elevado número de candidatos (Cunha et al., 2010; Sousa et al., 2006).

No que diz respeito aos anúncios, estes são a base fundamental do *E-recruitment*. São publicitados, tanto no *site* da Adecco e como em outros *sites* de emprego como o SAPO Empregos e a NET Empregos, promovendo, deste modo, a receção de um elevado número de candidaturas num curto espaço de tempo e a possibilidade de as TRH as poderem acompanhar em tempo real, conseguindo-se, deste modo, dar *feedback* muito mais rápido (Kaur, 2015).

Segundo Chiavenato (2010), uma Base de Dados deverá ter os perfis profissionais regularmente atualizados, no que concerne à informação vital, nomeadamente novas competências, habilitações literárias, número de telefone ou experiências profissionais, situação que não acontecia na Adecco, de forma regular, dado que havia perfis que se encontravam desatualizados (número de telefone ou email inativo, entre outros) ou mesmo sem qualquer informação. Por não ser possível ligar a

todos os candidatos para o preenchimento dos dados em falta, acabavam por ser excluídos do processo de R&S.

Os métodos de seleção mais utilizados na Adecco são a triagem, a entrevista, testes e dinâmicas de grupo. Ao serem recebidas as candidaturas, dá-se início à triagem em conformidade com as necessidades para cada pedido de recrutamento, sendo posteriormente agendadas e efetuadas as entrevistas, constituindo as mesmas uma componente técnica e prática de seleção, usual na GRH (Peretti, 2007; Cunha et al., 2010). Com o objetivo crescente de adaptar-se ao mercado de trabalho, a Adecco tem vindo, nos últimos anos, a utilizar o telefone como método de entrevista a fim de evitar deslocações (Chapman & Rowe, 2001).

Na Adecco, as entrevistas telefónicas realizam-se de duas formas distintas:

- Com o objetivo de se marcar uma entrevista presencial nas instalações da Adecco, onde eram apresentadas, de forma superficial, as funções e a proposta de trabalho sem mencionar algumas informações relevantes, como o nome do Cliente ou o vencimento auferido, a não ser que fosse autorizada pela Técnica;
- Com o objetivo de apresentar a proposta de trabalho ao candidato, dado que este já tinha sido entrevistado recentemente, nas instalações da Adecco com uma avaliação positiva. Após averiguar se o candidato cumpria os requisitos que não constavam no seu *Curriculum Vitae*, mas exigidos pelo Cliente, era apresentada a proposta de trabalho e, caso o candidato ainda se encontrasse interessado, o seu processo era reencaminhado para o Cliente.

Por fim, é de salientar que os serviços e desempenhos desenvolvidos pelo R&S da área de TT da Adecco consolidam uma excelente cultura organizacional, imitando as melhores práticas da teoria.

5.2 – Apreciação pessoal da experiência

Relativamente a uma análise crítica mais construtiva das atividades desenvolvidas no estágio, a primeira referência terá de ser o facto de não ter sido fornecido qualquer Manual de Acolhimento, embora tenha sido bem recebida e dada bastante informação sobre a empresa durante a visita às instalações. Ter um colega estagiário ajudou bastante na integração pois, no decorrer do estágio, esta ajuda foi-se tornando mútua e posteriormente, quando entrou uma nova estagiaria, tive como função explicar e ensinar todos os procedimentos apreendidos ao longo de todo o estágio, ou seja, todas as tarefas descritas acima, até ser autónoma. Esta tarefa foi bastante gratificante pois significou que os meus orientadores tinham confiança nas minhas capacidades. Embora já tivesse experiência no atendimento telefónico, este era num contexto laboral diferente, podendo desenvolver a capacidade de improvisação, resolução de problemas e adaptação, assim como trabalhar a comunicação com os candidatos, contribuindo assim para o desenvolvimento interpessoal e profissional.

A pressão e o *stress* neste tipo de organizações são enormes, pois existem prazos bastante apertados para a realização dos pedidos de recrutamento. Embora nos “obrigassem” a cumprir horário proposto, os TRH ficavam bastante tempo depois do término do horário expediente, trabalhando inclusive durante a sua hora de almoço. Alguns dias, disponibilizámo-nos, contra vontade dos mesmos, a ficar na empresa mais alguns minutos, a fim de aliviar alguma sobrecarga a que estavam sujeitos.

O facto de ter uma escala com 3 TRH e em sectores de atividade diferentes permitiu conhecer um pouco de cada um. No entanto, como cada dia era com uma Técnica diferente, não conseguia, por vezes, acompanhar um processo de R&S até ao fim, não tendo também noção dos prazos a cumprir nem qualquer informação adicional a não ser a indicada pela mesma. Algumas das escalas também eram alteradas no

próprio dia se a Técnica precisasse de se ausentar durante uma manhã/tarde; se as folgas tivessem sido alteradas devido à necessidade de um recrutamento durante o fim de semana (sector de atividade *Hospitality*); ou caso existisse um pedido de recrutamento urgente. Tendo feito parte do sector de atividade *Hospitality*, fez com que aprendesse a lidar com alguma pressão e *stress*, porquanto a maioria dos recrutamentos eram extras, ou seja, eram vagas que eram para ser repostas de imediato, muita das vezes, no espaço de uma hora. Cobia-me a mim e à Técnica deste sector ligar a todos os perfis já previamente aprovados e questionar se estes tinham disponibilidade para ir preencher a vaga em aberto. Penso que nenhuma vaga ficou por preencher, o que significa que a “base de dados pessoal” é uma mais-valia para a realização das tarefas pretendidas.

Não ter realizado nenhuma entrevista presencial foi um fator muito desmotivador, por ser um dos motivos da escolha de um estágio em R&S. Embora tenha acompanhado duas entrevistas, estas foram-nos propostas na hora, não conseguindo fazer qualquer tipo de preparação para as mesmas.

A realização de Relatórios de Avaliação sem ter privado com o candidato era um pedido muito frequente. Utilizar as entrevistas telefónicas para realizar a parte comportamental do candidato foi bastante importante e desafiante, permitindo ter mais atenção ao telefonema e conduzir o diálogo com os diferentes tipos de perfis e posturas. Este relatório era revisto e corrigido pela TRH que acompanhou a entrevista presencial.

Foi-nos também pedido para realizar a Triagem de vários candidatos dos diferentes setores de atividade, o que resultou num aumento de conhecimento dos requisitos necessários para as diferentes vagas e, conseqüentemente, numa execução laboral muito mais eficaz. Fazer as pesquisas para as Propostas Ativas de Trabalho num dos sectores também foi bastante gratificante, dado que uma dessas propostas acabou por empregar um dos nossos candidatos.

VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 – Conclusões

Através das atividades que me foram definidas, foi-me dada a oportunidade de ter novas experiências e práticas num contexto diferente, permitindo assim desenvolver novas competências na área de RH.

Foi verificado um confronto teórico decorrente da literatura com o processado no estágio, sendo possível verificar que muitas das práticas defendidas pela empresa tendem a serem adaptadas em conformidade com o mercado em que se insere, observando-se que as práticas implementadas na Adecco complementam as descritas como positivas no contexto teórico.

Ao ser considerada uma das principais empresas no âmbito de TT, a Adecco encontra-se em constante “pressão” para manter a competitividade, promovendo assim práticas que permitem garantir a qualquer organização a sua sustentabilidade e aceitação nos mercados de trabalho e promover o sucesso aos colaboradores, clientes e candidatos, bem como o seu prestígio.

O estágio curricular de RH na Adecco revelou-se, deste modo, uma experiência enriquecedora, onde me foi dada a possibilidade de colocar em prática a aplicação de conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado, e desenvolver o *know how* necessário para entrar no mercado de trabalho de uma forma sólida e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos pretendidos.

6.2 – Limitações

Relativamente às limitações sentidas durante o estágio, gostaria de referir que pelo facto de não ter conduzido uma única entrevista com autonomia total e de apenas

ter participado em duas delas, porquanto a maioria das restantes atividades já tenham sido realizadas, de um modo ou outro, em estágios realizados anteriormente, não me deu a possibilidade de experienciar em profundidade e de sair da minha “zona de conforto”. Outra limitação a referir, embora TRH nos tratem como colaboradores, foi o facto de que as tarefas mais morosas ou sem grande dificuldade (rotinas), como carimbar e juntar CUTT’s e CTT eram atribuídas aos estagiários, o que por vezes se revelava desmotivante. É importante referir que os TRH se encontram constantemente sob “pressão” para realizar os pedidos dentro do prazo estipulados e que a colaboração dos estagiários, neste tipo de tarefas, os ajuda imenso a cumpri-los. No entanto, penso que deveria existir um assistente de RH para esse tipo de tarefas, promovendo assim alguma delegação de tarefas para que os estagiários consigam adquirir um maior conhecimento na área.

No âmbito das limitações resultantes na realização do TFM, é de realçar a recusa da Adecco em fornecer, para o presente relatório, informações pertinentes, nomeadamente o Código de Ética, Manual de Acolhimento e Organograma bem como dados relevantes (número de trabalhadores e o seu género). Este tipo de atitude vem, de certo modo, pôr em causa os princípios éticos preconizados pela Adecco.

6.3 – Sugestões

Poderão ser feitas algumas melhorias, nomeadamente a criação de um posto de trabalho para apoio aos TRH nas tarefas administrativas de rotina, com o objetivo de estes conseguirem dar um maior apoio e transmissão de todo o *know how* aos estagiários de forma a estes obterem maior autonomia no processo de R&S.

Outra sugestão que poderá ser implementada é a criação de um banco de horas ou o pagamento das horas extraordinárias praticadas pelos TRH, uma vez que se verificou que, quando havia necessidade e a urgência de cumprir os prazos determinados dos pedidos de Clientes, laborava-se para além das horas normais de expediente, sem que fossem salvaguardados os interesses dos colaboradores.

VII - BIBLIOGRAFIA

Adamson, S. J., Doherty, N., & Viney, C. (1998). The meanings of career revisited: implications for theory and practice. *British Journal of Management*, 9, 251-259.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders. The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8.

Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisement and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53, 353-378.

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

Boheim, R., & Cardoso, A. (2007). Temporary Help Services Employment in Portugal, 1995-2000. (pp. 309-334). Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Breaugh, J. (2008). Employee Recruitment: Current Knowledge and Important Areas for Future Research. *Human Resource Management Review*, 103-118.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Carey, M. L., & Hazelbaker, K. L. (1986). Employment growth in the temporary help industry. *Monthly Labor Rev.*, 37-44.

Chapman, D., & Rowe, P. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 279-298.

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

Connell, J., & Burgess, J. (2006). The influence of precarious employment on career development. *Education & Training*, 48, 493-507.

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

Cuyper, N., Jong, J., Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature Review of Theory and Research on the Psychological Impact of Temporary Employment: Towards a Conceptual Model. *International Journal of Management Reviews*, 10, 25-51.

Florea, N. (2014). Using Recruitment Agencies to Obtain the Best Candidates. *Revista Academiei Fortelor Terestre*.

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

Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of Income and Wealth*, 315-338.

Ivancevich, J. M. (2008). *Human Resource Management*. Singapura: McGraw-Hill International Edition.

Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 78-82.

King, A., Fowler, S., & Zeithaml, C. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, pp. 95-106.

Kovacs, I. (2004). Formas Flexíveis de Emprego em Portugal: riscos e oportunidades. *Sociedade e Trabalho*, 49-66.

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

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

Mills, P. K., Hall, J. L., Leidecker, J. K., & Newton, M. (1983). Flexiform: A Model for Professional Service Organizations. *The Academy of Management Review*, 118-131.

OECD. (2002). *Employment Outlook*. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Pulignano, V., & Doerflinger, N. (2013). A head with two tales: trade unions' influence on temporary agency work in Belgian and German workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 4149-4165.

Purcell, J., Purcell, K., & Tailby, S. (2004). Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, 705-725.

Rosa, M. (2003). *Trabalho Precário - perspectivas de superação*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.

Santana, V., & Centeno, L. (2000). *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário e Subcontratação*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

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

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel - edições técnicas, lda.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Essex: Pearson Education Limited.

Trabalho, C. d. (2017, Outubro). *Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*. Retrieved Outubro 2017, from <http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT25092017.pdf#page=>

Wilensky, H. L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 12, 553-558.

VIII – ANEXOS

Anexo I – Contrato de Trabalho Temporário

Admissibilidade e a duração de Contrato de Trabalho Temporário

Este contrato só pode ser celebrado a termo resolutivo, certo ou incerto, nas situações previstas para a celebração de contrato de utilização (nº1 do art. 180.º), sendo que a duração deste não pode exceder a do Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (nº1 do art. 182.º).', Quanto à duração do Contrato de Trabalho Temporário a **termo certo**, incluindo renovações, não pode exceder dois anos, ou seis ou 12 meses quando aquele seja celebrado, respetivamente, em caso de vacatura de posto de trabalho decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento ou de acréscimo excepcional de atividade da empresa (nº3 do art. 182.º). O Contrato de Trabalho Temporário a **termo incerto** dura pelo tempo necessário à satisfação de necessidade temporária do utilizador, não podendo exceder os limites de duração referidos acima (nº4 do art. 182.º).

Anexo II – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário**Casos específicos de requisição a um CTT****Artigo 140.º****Admissibilidade de contrato de trabalho a termo resolutivo**

2 - Considera-se, nomeadamente, necessidade temporária da empresa:

- a) Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar;
- b) Substituição direta ou indireta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo ação de apreciação da licitude de despedimento;
- c) Substituição direta ou indireta de trabalhador em situação de licença sem retribuição;
- d) Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado;
- e) Atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima;
- f) Acréscimo excecional de atividade da empresa;
- g) Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;
- h) Execução de obra, projeto ou outra atividade definida e temporária, incluindo a execução, direção ou fiscalização de trabalhos de construção civil, obras públicas, montagens e reparações industriais, em regime de empreitada ou em administração direta, bem como os respetivos projetos ou outra atividade complementar de controlo e acompanhamento.

Artigo 175.º

Admissibilidade de CUTT

1 - O contrato de utilização de trabalho temporário só pode ser celebrado nas situações referidas nas alíneas a) a g) do n.º 2 do artigo 140.º e ainda nos seguintes casos:

- a) Vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento;
- b) Necessidade intermitente de mão-de-obra, determinada por flutuação da atividade durante dias ou partes de dia, desde que a utilização não ultrapasse semanalmente metade do período normal de trabalho maioritariamente praticado no utilizador;
- c) Necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social, durante dias ou partes de dia;
- d) Realização de projeto temporário, designadamente instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial.

Duração de Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

A duração do Contrato de Utilização de Trabalho Temporário, incluindo renovações, não pode exceder a duração da causa justificativa nem o limite de dois anos, ou de seis ou 12 meses em caso de, respetivamente, vacatura de posto de trabalho quando já decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento ou acréscimo excecional da atividade da empresa (nº2 do art. 178.º).

Anexo III - Condições de trabalho do Trabalhador Temporário

O trabalhador tem direito à retribuição mínima de instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável à Empresa de Trabalho Temporário ou ao utilizador que corresponda às suas funções, ou à praticada por este para trabalho igual ou de valor igual, consoante a que for mais favorável (nº5 do art. 185.º). Tem ainda o direito, em proporção da duração do respetivo contrato, a férias, subsídios de férias e de Natal, bem como a outras prestações regulares e periódicas a que os trabalhadores do utilizador tenham direito por trabalho igual ou de valor igual. (nº6 do art. 185.º). O utilizador deve informar o trabalhador temporário dos postos de trabalho disponíveis na empresa ou estabelecimento para funções idênticas às exercidas por este, com vista à sua candidatura (nº11 do art. 185.º).

Anexo IV - Programa de Estágio

Área	Atividade	Objetivo
Recrutamento & Seleção Fonte: Autor	Atendimento telefónico e presencial a candidatos, colaboradores e clientes. Arquivo. Tarefas administrativas.	Ter contacto com as atividades diárias da agência.
	Inscrição de candidatos na base de dados e atualização de dados	Promover o acolhimento a candidatos à procura de emprego
	Publicação de anúncios de emprego	
	Triagem Curricular	Desenvolver um processo de recrutamento e seleção desde o levantamento do perfil até à sua satisfação
	Agendamento de entrevistas	
	Realização de entrevistas (na presença de um(a) Técnico(a) de R&S)	
	Avaliação de candidatos	
<i>Feedback</i> aos candidatos sobre os processos de recrutamento e seleção		